Fonds de développement des Nations Unies pour la femme

UNIFEM

Rapport d'Évaluation

Partenariats de l'UNIFEM avec les Organisations Régionales pour faire progresser l'égalité entre les sexes

Le Groupe d' Évaluation

2009

Fonds de développement des
Nations Unies pour la femme
UNIFEM

Droit d'auteur © 2010, tous droits réservés par le
Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM)
304 East 45th Street, New York, NY. 10017, USA.

ISBN : 978-1-936291-18-2
Rapport d'Évaluation, Évaluation des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales pour la progression de l'égalité entre les sexes,
New York, 2010

Traducteur: Strategic Agenda

Conception: Soho Design, S.A.

Imprimeur: Phoenix Design Aid A/S

Production: Le Groupe d'évaluation de l'UNIFEM

Site web: www.unifem.org

Fonds de développement des Nations Unies pour la femme

UNIFEM

Rapport d'Évaluation

Partenariats de l'UNIFEM avec les Organisations Régionales pour faire progresser l'égalité entre les sexes

Le Groupe d' Évaluation

2009

L'équipe d'évaluation:
Universalia Management Group
• Geraldine Cooney – Chef d'équipe / Afrique experts
• Katrina Rojas – Évaluateur principal/ Amérique latine et des Caraïbes à l'éxpert
• Anette Wenderoth – Conceptuelle conseiller
• Silvia Grandi – Intermédiaire évaluateur
• Elisabetta Micaro – Assistant de recherche
• Emilie Peters – Assistant de recherche
• Alexa Khan – Évaluation par des experts dans les Caraïbes

Gestionnaire des tâches d'évaluation: Shravanti Reddy, Le Groupe d'évaluation

Avertissement: Les analyses et recommandations de ce rapport ne reflètent pas nécessaire-ment les vues du Fonds des Nations Unies pour la femme, son conseil d'administration ou de l'Organisation des Nations Unies pour les États membres. Ceci est une publication indépendante préparée pour l'UNIFEM et reflète les opinions de ses auteurs.

Avant-Propos

Ce rapport présente les résultats de la première évaluation transrégionale consacrée aux *Partenariats de l'UNIFEM avec des organisations régionales pour faire progresser l'égalité des sexes*. L'évaluation répond au besoin perçu par l'UNIFEM et son Comité consultatif d'évaluer et de déterminer la contribution de ces partenariats importants à l'efficacité des actions de l'UNIFEM en faveur de l'égalité des sexes et de l'émancipation des femmes, dans le cadre du Plan stratégique de l'organisation, ainsi que d'identifier les principaux points forts, les aspects à améliorer et les leçons à tirer par l'UNIFEM et les organisations intergouvernementales régionales partageant le même engagement.

Les organisations intergouvernementales régionales jouent un rôle important dans l'amélioration des objectifs nationaux, régionaux et internationaux en matière d'égalité des sexes et d'émancipation des femmes et sont donc des partenaires précieux pour l'UNIFEM. À l'échelle internationale, les organisations régionales se sont vues confier des responsabilités considérables dans le cadre de la réalisation du Programme d'action de Beijing, le document adopté par la 23ème session extraordinaire de l'Assemblée générale (Beijing +5) et les conventions internationales sur les droits de l'homme, dont la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) et la Convention relative aux droits de l'enfant (CRC). À l'échelle régionale, elles contribuent au consensus entre les États membres sur l'égalité des sexes et sont en mesure d'introduire des normes et des modèles régionaux dans le domaine de l'égalité des sexes et des droits des femmes, ainsi que d'assurer le suivi de leur application. Soulignons également l'importance du soutien que ces organisations apportent à la recherche sexospécifique, à la collecte de données et à l'élaboration de statistiques régionales sur l'égalité des sexes, particulièrement dans le cadre des Objectifs du millénaire pour le développement. À l'échelle nationale, elles participent à l'examen des lois et aux processus d'amendement nécessaires à l'alignement de leurs États membres sur les normes régionales et internationales en matière d'égalité des sexes.

Depuis plus de dix ans, l'UNIFEM a mis en place des partenariats avec des organisations régionales afin de réaliser son objectif de mettre en œuvre des engagements nationaux visant à faire progresser l'égalité des sexes et l'émancipation des femmes dans les États stables et fragiles. En 2008, l'UNIFEM avait établi 28 partenariats semblables, dont le degré de développement était variable, avec quatre types d'organisation régionale : les organisations régionales multidimensionnelles, les organisations sous-régionales multidimensionnelles, les organisations régionales au sein du système de l'ONU et les banques de développement régionales.

Cette évaluation visait à analyser en profondeur la pertinence, l'efficacité et la viabilité de ces partenariats afin de renforcer l'efficacité de l'UNIFEM. Ses objectifs principaux étaient de mieux comprendre le contexte et les paramètres des partenariats liant l'UNIFEM à certaines organisations régionales ; d'évaluer dans quelle mesure les stratégies mises en œuvre par l'UNIFEM pour établir des partenariats avec des organisations régionales contribuent au changement institutionnel et permettent de progresser vers l'égalité des sexes ; de fournir des informations utiles à l'élaboration d'une approche plus systématique et efficace des partenariats de l'UNIFEM avec des organisations régionales ; et d'identifier les opportunités, les défis, les bonnes pratiques et les enseignements qui s'avèreront utiles au renforcement, à l'amélioration et à l'extension des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales.

Le processus d'évaluation s'est déroulé d'octobre 2008 à novembre 2009. Il a été pris en charge par le Groupe d'évaluation de l'UNIFEM et mené de façon externe par une équipe d'experts en évaluation. Il a bénéficié de la collaboration

continue d'un groupe de référence externe, dont les dix membres sont issus d'organisations régionales (Union africaine, Communauté de développement de l'Afrique australe, Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, Conférence internationale sur la région des Grands Lacs, Système d'intégration de l'Amérique centrale, Commission économique des Nations unies pour l'Afrique, Communauté des Caraïbes, Banque interaméricaine de développement, Commission économique des Nations Unies pour l'Europe et Association sud-asiatique de coopération régionale), et d'un groupe de référence interne composé de membres du personnel de certains bureaux clés du siège de l'UNIFEM ou situés dans les régions, particulièrement en Afrique, en Amérique latine et dans les Caraïbes.

Le Groupe d'évaluation tient à remercier ces groupes de référence de leur engagement constructif, sans lequel ce projet n'aurait pas pu être mené à bien. Nous souhaitons également souligner la contribution du personnel et des partenaires du programme de l'UNIFEM déployés sur le terrain, qui ont accepté de consacrer un temps précieux aux entretiens, aux groupes de réflexion et aux enquêtes nécessaires à ce projet. Nous remercions tout spécialement l'équipe d'évaluation d'Universalia pour son implication et son immense travail : Geraldine Cooney, directrice d'équipe, ainsi que les membres de son équipe, Katrina Rojas, Anette Wenderoth, Silvia Grandi, Elisabetta Micaro, Emilie Peter et Alexa Khan. Shravanti Reddy, du Groupe d'évaluation, a dirigé le projet de façon impeccable. Pour terminer, nous tenons à exprimer notre reconnaissance à Tacko Ndiaye et à Laura Gonzalez, qui ont révisé les traductions, à Rhonda de Freitas et à Isabel Suarez, du Groupe d'évaluation, qui ont coordonné la publication de ce report, ainsi qu'à Sonila Aliaj, pour son travail administratif.

Comme le souligne le rapport, l'évaluation émet neuf observations principales portant sur les critères d'évaluation, qui établissent la pertinence des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales dans la progression vers l'égalité entre les sexes à l'échelle régionale et nationale ; les changements positifs à court et à moyen terme au niveau institutionnel et le potentiel d'un changement à plus long terme à l'échelle nationale ; et le besoin d'une approche plus articulée de l'établissement de ces partenariats et du suivi des processus de changement du développement. Le rapport présente trois séries de recommandations pour faire face à ces problèmes, auxquels la direction de l'UNIFEM a réagi en identifiant des actions visant à les résoudre.

Nous espérons que ce rapport d'évaluation contribuera à systématiser et à approfondir les connaissances sur le rôle important que les partenariats institutionnels sont amenés à jouer dans la promotion de l'égalité des sexes et l'émancipation des femmes et qu'il servira de base à d'autres recherches sur les approches les plus efficaces pour influencer le changement à l'échelle nationale.

Belen Sanz
Conseillère en évaluation, UNIFEM
Décembre 2009

Résumé[1]

Historique

Cette évaluation étudie les partenariats de l'UNIFEM avec diverses organisations intergouvernementales régionales. En 2008, l'UNIFEM avait plus de 28 partenariats de ce type à différents stades de développement. Si l'UNIFEM travaille avec les organisations régionales (OR) depuis une dizaine d'années,[2] l'importance du développement de partenariats avec les OR s'est d'abord exprimée au niveau institutionnel dans le Cadre de résultats stratégiques du Plan de financement pluriannuel (MYFF) 2004 – 2007 de l'UNIFEM. Celui-ci souligne l'importance des partenariats stratégiques en général et mentionne de manière explicite les OR (dans les résultats de l'entreprise et les indicateurs qui y sont liés) comme l'un des types de partenaires de développement importants avec lesquels l'UNIFEM prévoit de s'engager.

L'importance de l'élargissement et du renforcement du travail de l'UNIFEM avec les OR a également été soulignée par son Comité consultatif et mise en évidence dans le Plan stratégique de l'UNIFEM (2008 – 2011). Les partenariats avec les OR sont considérés comme susceptibles de favoriser la réalisation de l'objectif global de l'UNIFEM – soutenir la mise en œuvre d'engagements nationaux en ce qui concerne l'avancement de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes dans les États stables et fragiles.

Étant donné l'importance accrue accordée aux OR tant aux Nations Unies qu'à l'UNIFEM ces dernières années, l'UNIFEM a commandité cette évaluation externe, consacrée à son expérience avec les OR, fin 2008. Jusqu'à cette évaluation, l'UNIFEM ne s'était livré qu'à de rares évaluations formelles ou des exercices d'apprentissage transrégionaux à propos de ces partenariats. [4] Les objectifs de l'évaluation sont présentés dans l'encadré.

Objectifs de l'évaluation[3]

Décrire et analyser l'expérience de l'UNIFEM avec les organisations régionales (OR) à ce jour, en termes de types, d'objets, ainsi que de résultats escomptés et de stratégies de ces partenariats, et en rapport avec les principales caractéristiques des OR avec lesquelles il a conclu un partenariat.

Identifier les atouts clés, les domaines nécessitant des améliorations et les enseignements tirés par l'UNIFEM et les OR partenaires sur la promotion de l'égalité entre les sexes, en accordant une attention particulière :

- aux résultats et bénéfices (prévus et réels) de ces partenariats pour l'UNIFEM et les organisations régionales ;
- à la viabilité de ces partenariats et à leurs résultats ;
- aux variations entre les régions.

Développer un cadre susceptible d'être utilisé par l'UNIFEM pour établir des catégories de ses partenariats avec les OR, prendre des décisions à leur sujet et les apprécier pour l'avenir.

Faire des recommandations à l'UNIFEM sur les politiques et/ou les pratiques susceptibles de guider son engagement avec les OR à l'avenir.

1 Des informations supplémentaires issues du corps du rapport principal ont été integrées dans ce résumé par l'Unité d'évaluation de l'UNIFEM afin d'améliorer les informations fournies sur les observations et recommandations principales de l'évaluation.

2 Dans quelques cas comme la CARICOM et la CDAA, les partenariats de l'UNIFEM remontent à la fin des années 1990.

3 Les objectifs de l'évaluation décrits dans les TDR ont été affinés par l'équipe d'évaluation pendant la phase de démarrage, avant d'être approuvés par l'UNIFEM.

4 À ce jour, l'UNIFEM a évalué ses partenariats avec l'IGAD (2005) et la CDAA (1999).

En s'appuyant sur une contribution de l'UNIFEM, l'Équipe d'évaluation a développé une méthodologie détaillée pour l'évaluation qui a été approuvée par l'UNIFEM. L'évaluation a principalement porté sur la période 2004-2009, qui a inclus la période du MYFF de 2004 à 2007, ainsi que des développements plus récents jusqu'à mars 2009. L'Équipe d'évaluation a examiné les partenariats de l'UNIFEM avec les OR dans toutes les zones géographiques dans lesquelles l'UNIFEM travaille et a conduit des études approfondies des partenariats avec des OR sélectionnées d'Amérique latine et des Caraïbes (ALC) et d'Afrique.

L'évaluation a été gérée par l'Unité d'évaluation de l'UNIFEM, tandis que la collecte et l'analyse des données ont été réalisées par l'Équipe d'évaluation d'Universalia, en étroite consultation avec l'UNIFEM, entre novembre 2008 et juillet 2009. L'approche globale de la mission de l'Équipe d'évaluation était consultative, participative et centrée sur l'utilisation. Elle a été conçue en accord avec les normes et standards du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG) et le code de conduite de l'UNEG.

Plus de 170 parties prenantes ont été consultées pour l'évaluation. L'Équipe d'évaluation a examiné et analysé les rapports et documents de l'UNIFEM et des OR, ainsi que la documentation pertinente en rapport avec les organisations régionales, l'UNIFEM, et leurs contextes régionaux et mondiaux respectifs. L'équipe a conduit une visite au siège de l'UNIFEM à New York, des visites dans quatre OR en Afrique (UA, CEDEAO, CIRGL, CDAA) et une autre dans les Caraïbes (CARICOM).[5]

Certaines limites liées à la conception, aux données et à la planification ont contribué à générer une quantité considérable de « temps de traitement » non budgétisé, tant pour l'UNIFEM que pour l'Équipe d'évaluation d'Universalia.

Contexte

Dans le contexte global actuel, les OR gagnent en pertinence en tant qu'acteurs du développement économique et social. Elles sont également considérées comme des catalyseurs pour la promotion de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes dans leurs régions et États membres. Il existe une campagne claire au sein de l'ONU, et parmi les donateurs et les gouvernements de nombreux pays, pour que les partenaires du développement s'engagent avec les OR. Dans le même temps, les agences telles que l'UNIFEM sont toujours en train de chercher les moyens les plus adaptés et les plus efficaces de travailler avec les OR et d'améliorer rapprochement et harmonisation entre elles.

Il existe un large consensus parmi les parties prenantes consultées selon lequel les OR sont des acteurs importants dotés du pouvoir d'influencer de manière significative les politiques, programmes et pratiques relatifs à l'égalité entre les sexes et aux droits fondamentaux des femmes – non seulement au niveau régional, mais également au niveau national.

En tant qu'organisation des Nations Unies, l'UNIFEM s'est engagé à travailler avec les OR. Au-delà de cet aspect, les hypothèses implicites de l'UNIFEM sur les raisons d'établir un partenariat avec les OR sont importantes et pertinentes, semblent être largement partagées parmi les parties prenantes (y compris parmi les autres agences des Nations Unies qui travaillent avec les mêmes OR), et sont considérées comme plausibles. Cependant, leur validité reste à prouver.

L'UNIFEM établi des partenariats avec des organisations régionales depuis plus de dix ans. En 2008 il avait 28 partenariats de ce type à divers stades de développement. À l'heure actuelle, l'UNIFEM est en partenariat avec quatre types d'organisations régionales (à savoir, des OIG centrées sur les régions) : organisations régionales

5 Une visite sur site supplémentaire était prévue en Amérique centrale au SICA/COMMCA, mais celle-ci a été annulée en raison de divers problèmes logistiques ; les personnes interrogées ont donc été contactées par téléphone et par e-mail.

multi-dimensionnelles, sous-organisations régionales multi-dimensionnelles, organes régionaux au sein du système des Nations Unies et banques de développement régional.

Le nombre et les caractéristiques actuelles des partenariats de l'UNIFEM avec les OR diffèrent considérablement selon les régions. Par exemple, l'établissement de partenariats avec les OR semble être une pratique relativement bien établie parmi les bureaux de l'UNIFEM en Afrique et en ALC et, dans une moindre mesure, en Asie. Dans d'autres régions, le développement de relations avec les OR commence à peine (par ex., États arabes, Pacifique, CEI et Europe, à l'exception de l'UE). Cette situation est due à une multitude de facteurs, notamment à des variations dans : i) l'existence et les rôles des OR dans les différentes régions, ii) la maturité et les capacités des OR, ainsi que dans iii) l'histoire, le nombre et le type de partenariats déjà établis entre l'UNIFEM et d'autres organisations dans la région (telles que mécanisme national pour la promotion des femmes, organisations de la société civile et institutions gouvernementales).

Malgré leurs différences, la plupart des OR partagent un objet commun, qui consiste à influencer le changement au niveau national au sein de leurs pays membres, en particulier en termes de politiques, de lois, de décisions et de pratiques destinées à favoriser l'avancement d'objectifs régionaux communs. Les bureaux de terrain de l'UNIFEM ont développé différents types de relations avec les OR, classées selon leur objectif, leurs compétences, les résultats escomptés, leurs arrangements et leurs activités. Si chaque partenariat entre l'UNIFEM et une organisation régionale est unique, les données de l'évaluation indiquent que les partenariats actuels et récents de l'UNIFEM sont centrés sur deux domaines principaux : développement institutionnel et développement des politiques et mobilisation. Au sein de ces grands thèmes, l'UNIFEM recourt à plusieurs approches opérationnelles:[6]

Développement institutionnel

- L'UNIFEM fournit un soutien pour : la création et le développement d'unités Genre et de structures de gestion de l'équité entre les sexes dans l'OR ; la mise en place de conseillers du genre au sein de l'OR ; le développement de politiques du genre internes à l'OR ; l'intégration de lignes directrices et de manuels et les audits liés au genre. Il fournit des appuis techniques et des conseils dans les comités/groupes de travail centrés sur le genre, ainsi qu'une aide pour le renforcement des capacités des unités Genre des OR et d'autres membres du personnel des OR.

- L'UNIFEM travaille afin d'améliorer les attitudes et la capacité des OR à intégrer le point de vue, les connaissances et l'expertise des défenseurs du genre (NWM, parlementaires, OSC) à leur travail sur l'égalité entre les sexes/les droits fondamentaux des femmes. Ce travail inclut le soutien de la participation de défenseurs du genre (en particulier les OSC et les activistes femmes) aux événements et initiatives de l'OR, ainsi que l'organisation et la convocation de forums de femmes agissant comme des organismes consultatifs des OR.

Développement des politiques et mobilisation

- L'UNIFEM soutient les OR en développant des politiques/cadres et/ou accords régionaux du genre.

- L'UNIFEM fournit un soutien pour la révision des accords existants, des lois types, et pour l'examen de la mise en œuvre de conventions spécifiques.

- L'UNIFEM travaille avec les divisions sectorielles des OR pour produire des politiques sectorielles spécifiques.

- L'UNIFEM travaille avec les parties prenantes des OR, telles que les OSC régionales et nationales, afin de les aider à avoir un meilleur accès aux OR et à influencer les processus d'élaboration de politiques des OR.

- L'UNIFEM soutient les réunions régionales de haut niveau qui offrent un espace à la mobilisation en y participant et en les organisant conjointement à ses OR partenaires.

6 Dans ce contexte, le terme «bien établie» englobe plusieurs aspects (la durée du partenariat, le nombre de partenariats dans la région, et le nombre d'activités des initiatives conjointes), mais n'implique pas un jugement sur la qualité des partenariats.

Alors que les partenariats avec les OR varient en fonction de facteurs contextuels, la plupart de celles-ci partagent des caractéristiques essentielles qui définissent leur potentiel, ainsi que leurs limites, commun. L'une de ces caractéristiques clés est que les OR agissent généralement comme des catalyseurs capables d'influer de manière positive sur l'environnement propice au changement, sans pouvoir diriger ou contrôler le changement au niveau national. Les OR et l'UNIFEM sont par conséquent dans des situations très similaires à cet égard : tous deux agissent comme des facilitateurs et des catalyseurs et peuvent soutenir, étendre, accélérer, voire déclencher le changement, mais ils ne peuvent être les seuls responsables de la génération d'un tel changement dans les pays membres des OR. En outre, leur contribution aux changements sur le long terme au niveau national (à savoir, les effets du développement tels que les changements dans les politiques, les pratiques et les comportements relatifs à l'égalité entre les sexes et aux droits fondamentaux des femmes) est difficile à mesurer. Pour l'UNIFEM, la question se pose alors de savoir comment il peut raisonnablement déterminer et suivre la réussite ou la valeur de son soutien aux OR et de sa collaboration avec elles : comment mesurer l'effet d'un catalyseur sur un autre, au-delà des résultats immédiats au sein de l'OR respective ? D'autres partenaires (notamment les autres agences des Nations Unies) sont confrontés au même problème.

L'UNIFEM a établi un plan stratégique institutionnel qui guide l'ensemble de ses activités, mais n'a pas encore développé de cadre opérationnel pour les partenariats dans lequel seraient précisées les attentes du Fonds sur ce qui constitue un partenariat réussi (par ex., pertinent, efficace, efficient, durable)[7] avec d'autres organisations régionales (ou autre).[8] Le plan stratégique institutionnel de l'UNIFEM ne précise pas les hypothèses et les attentes qui sous-tendent les activités et les interactions dans lesquelles l'UNIFEM s'engage, ni ne précise les types de changements (à un moindre degré) auxquels les partenariats de l'UNIFEM avec les OR devraient contribuer, la façon dont ces changements sont supposés contribuer aux réalisations et objectifs institutionnels de l'UNIFEM, ou la manière dont des stratégies ou activités spécifiques réalisées par l'UNIFEM sont destinées à amener les changements souhaités. En se fondant sur les données réunies, l'Équipe d'évaluation a établi deux **cadres de résultats opérationnels** afin de capter certaines des hypothèses implicites qui sous-tendent le travail de l'UNIFEM avec les OR – un pour les partenariats dans lesquels l'OR est un partenaire limitrophe et un pour les partenariats dans lesquels l'OR agit comme un partenaire stratégique de l'UNIFEM.

L'UNIFEM utilise actuellement le terme de 'partenariat' pour un grand nombre de relations différentes avec des parties prenantes. Pour les besoins de l'évaluation, l'Équipe d'évaluation a fait appel aux termes de « partenaire limitrophe » et « partenaire stratégique » afin de décrire deux types différents de relations. Ces termes, tirés de la méthodologie de Cartographie des incidences du CRDI,[9] sont utilisés dans le présent rapport pour décrire les relations de l'UNIFEM avec les organisations régionales, non pour juger la nature, la pertinence ou l'efficacité d'une OR ou d'un partenariat particuliers.

Les partenaires limitrophes sont les personnes, groupes, ou organisations en contact direct avec un programme et avec lesquels on peut s'attendre à ce que le programme exerce une influence (par ex., le partenariat vise délibéremment et directement à instaurer et/ou soutenir des changements positifs dans le comportement, les relations, les activités ou les pratiques du partenaire limitrophe). Dans le contexte de cette évaluation, l'équipe d'évaluation a utilisé ce terme pour décrire les relations dans lesquelles l'UNIFEM soutient des changements positifs à court ou moyen terme, en termes d'égalité entre les sexes et de droits fondamentaux des femmes au sein de l'OR.

7 Veuillez vous reporter à la Pièce jointe 2.1 pour avoir des exemples plus précis

8 La Théorie du changement institutionnelle telle que décrite dans le Plan stratégique de l'UNIFEM implique la pertinence des OR en tant que l'un des types d'« institution à vocation générale » dont l'UNIFEM vise à renforcer les capacités. Le plan stratégique ne fournit cependant – de façon compréhensible – aucun détail quant à l'approche et les stratégies de l'UNIFEM pour l'établissement des partenariats avec les différents types d'organisations et le soutien qu'il leur accorde.

9 Earl, Carden, Smutylo, *Cartographie des incidences – Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, CRDI, Ottawa, 2001, p.41

Les partenaires stratégiques sont des acteurs avec lesquels un programme travaille, mais sans vouloir (ou pouvoir) l'influencer ou le changer directement. Le programme peut vouloir/nécessiter une alliance avec des partenaires stratégiques afin d'atteindre des objectifs particuliers, mais il n'essaie pas de modifier le comportement ou les pratiques de ces partenaires. Dans le contexte de la présente évaluation, l'équipe d'évaluation a utilisé ce terme pour décrire les relations dans lesquelles, pour générer un changement ou pour influencer des parties prenantes extérieures, telles que des États membres, l'UNIFEM et l'OR partenaire s'engagent à contribuer à une série d'objectifs prédéfinis en fonction de leurs forces respectives.

Dans la plupart de ses partenariats actuels avec des OR, l'UNIFEM entretient des rapports de *partenaire limitrophe* avec l'OR (environ 75 % des partenariats examinés). Dans d'autres partenariats (par ex., avec certaines Commissions économiques régionales des Nations Unies) l'UNIFEM aborde l'OR comme un *partenaire stratégique.* Les deux types de partenariats ne sont pas incompatibles et certains partenariats contiennent des éléments des deux. Il est important de noter que les relations de l'UNIFEM avec les partenaires limitrophes et stratégiques peuvent être « stratégiques » dans le sens ordinaire du terme, en ceci qu'ils font partie d'un plan d'action systématique conçu pour atteindre un objectif ou un but plus important.

Performance des partenariats

Pertinence

Constatation 1 : l'UNIFEM est extrêmement pertinent pour tous les représentants des OR consultés.

Les représentants des OR consultés considèrent généralement leur partenariat avec l'UNIFEM comme extrêmement pertinent dans la mesure où ils ont compris qu'il s'attaquait aux besoins régionaux relatifs à l'égalité entre les sexes. La plupart des parties prenantes engagées dans des relations de type partenaire limitrophe avec l'UNIFEM ont indiqué que le soutien de l'UNIFEM (généralement un soutien financier modéré associé à une assistance technique considérable et à un soutien moral permanent fourni par le personnel engagé et extrêmement motivé de l'UNIFEM) s'était révélé pertinent et utile pour leur travail. Les personnes représentant les organisations partenaires stratégiques ont insisté sur les forces uniques de l'UNIFEM, complémentaires de celles de leur propre organisation. Les caractéristiques positives essentielles qui distinguent l'UNIFEM des autres partenaires avec lesquels les OR travaillent sont :

- Le mandat unique de l'UNIFEM centré sur l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes, ainsi que sur son expérience et son expertise en rapport.
- Les liens étroits et les bonnes relations de travail de l'UNIFEM avec les organisations de la société civile aux niveaux national et régional.
- Le statut de l'UNIFEM en tant qu'agence des Nations Unies neutre, qui lui permet d'établir et de faciliter les réseaux entre un large éventail d'acteurs très différents qui, sinon, ne se rencontreraient pas.
- L'approxe axée sur la demande de l'UNIFEM. Les membres du personnel de l'UNIFEM se renseignent sur les besoins et les priorités de leurs partenaires et les prennent en compte, plutôt que d'imposer des plans ou des approches préétablis.
- Les connaissances et l'expérience du personnel de l'UNIFEM. Dans la plupart des BSR, les membres du personnel de l'UNIFEM sont originaires de la région et ont souvent été impliqués dans des organisations de femmes ou des entités similaires travaillant dans le domaine de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes dans cette région. Par conséquent, ils ne sont pas seulement compétents et au fait des problèmes et défis particuliers de la région, ils disposent également de réseaux et de liens précieux, qu'ils intègrent dans leur rôle de représentants de l'UNIFEM.

Constatation 2 : L'UNIFEM n'a pas explicitement défini le fondement et les bénéfices escomptés de ses partenariats avec les OR, ni établi de méthode de suivi et d'information sur la pertinence de ces partenariats.

Dans un contexte de développement, les questions portant sur la pertinence étudient généralement dans quelle mesure l'initiative financée est judicieuse étant donné les besoins, les priorités et /ou les politiques des acteurs engagés dans l'initiative. Lors de l'examen de la pertinence d'un partenariat entre organisations, cela suggère la nécessité d'examiner l'étendue des bénéfices que le partenariat est susceptible de générer pour l'une des organisations ou les deux en termes d'accomplissement de leurs mandats et/ou de travail pour satisfaire les priorités de leur organisation. Les entretiens et autres données collectées auprès du personnel de l'UNIFEM indiquent que les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales sont fondés sur un certain nombre d'hypothèses largement implicites (c'est-à-dire, non officiellement exprimées ou convenues au niveau de l'institution) relatives à leur pertinence pour l'UNIFEM.

Si un large consensus semble exister quant aux raisons de s'engager avec les OR au sein de l'UNIFEM, aucune analyse systématique n'a été effectuée pour déterminer dans quelle mesure ces raisons et leurs bénéfices supposés sont valides. Selon nous, malgré l'engagement de travailler avec les OR, il est toujours essentiel pour l'UNIFEM de déterminer le degré de pertinence qu'un partenariat proposé ou existant devrait avoir (ou a) pour l'UNIFEM et l'OR respective. Une définition claire et explicite du fondement et des bénéfices escomptés de ses partenariats et la mise en place d'un système de suivi pour les résultats qui y sont liés permettraient à l'UNIFEM de rendre compte de la pertinence continue de ces partenariats.

Constatation 3 : Les parties prenantes consultées à l'intérieur et à l'extérieur de l'UNIFEM s'accordent sur les principales raisons de travailler en partenariat avec les OR et les avantages qu'il y a à le faire.

Cette constatation étudie en quoi les OR sont considérées comme pertinentes pour le travail de l'UNIFEM (et vice versa) *au-delà* du fait que les agences des Nations Unies sont généralement encouragées à établir des partenariats avec les OR. Les principales raisons identifiées sont :[10]

1. ***Les OR peuvent avoir un effet un effet multiplicateur.*** En raison de leurs nombreux membres et d'une représentation gouvernementale d'un niveau relativement élevé, les OR sont bien placées pour avoir un effet multiplicateur (en s'adressant à une seule entité – l'OR – il est possible d'en atteindre de nombreuses autres.

2. ***Les OR sont en mesure de fournir une plus grande légitimité à un thème ou un problème particulier au niveau national.*** La nature régionale d'une OR peut créer une « pression des pairs » parmi les gouvernements nationaux des États membres : dès lors qu'un problème est reconnu comme important au niveau régional, il devient plus difficile pour les gouvernements individuels de l'ignorer au niveau national.

3. ***Les OR peuvent développer et mettre en œuvre des politiques/accords au niveau régional (plus ou moins) contraignants pour les États membres.*** Les politiques/accords convenus à l'échelle de la région peuvent déclencher (ou au moins influencer) le développement et la mise en œuvre de politiques au niveau national.

4. ***Les OR peuvent faire office de forums efficaces pour renforcer l'influence des autres partenaires de l'UNIFEM.*** Les OR peuvent fournir un cadre et une raison permettant aux organisations de femmes et/ou au mécanisme national pour la promotion des femmes de se rencontrer, d'établir des réseaux et de collaborer, et, ce faisant, de renforcer leurs capacités et leur influence collectives aux niveaux régional et national.

5. ***Les OR disposent de connaissances, de capacités et de ressources spécifiques liées au contexte régional susceptibles d'être complémentaires de celles de l'UNIFEM ou dont l'UNIFEM pourrait tirer des enseignements.*** Les OR peuvent bénéficier de ressources, de capacités et de relations stratégiques, ainsi que de la légitimité pour développer certains des projets de l'UNIFEM, ou de ressources complémentaires pour une mise en œuvre conjointe des projets avec l'UNIFEM.

10 Pour plus de détails, veuillez vous reporter à la Pièce jointe 4.1 et à l'Annexe I contenant les six profils de partenariat.

Les quatre premières raisons pour engager des OR ont été les plus fréquemment citées par le personnel de l'UNIFEM et s'appliquent principalement aux organisations régionales ou sous-régionales dotées de larges mandats pour l'intégration et la coopération et aux Banques de développement régional (en particulier la troisième raison). La cinquième raison s'applique principalement, mais pas exclusivement, aux Commissions économiques régionales des Nations Unies.

Les parties prenantes conviennent que les principales raisons de l'UNIFEM pour travailler avec les OR sont plausibles. La grande majorité des parties prenantes consultées partageaient l'opinion selon laquelle les OR disposaient d'un pouvoir considérable pour influencer le changement aux niveaux régional et national pour ce qui est de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes, en particulier au travers du développement de cadres politiques/normatifs adoptés au niveau régional, et de la capacité des OR à agir comme des catalyseurs et des facilitateurs du changement. Le fait que les OR aient la capacité de promouvoir des programmes plus progressistes que les gouvernements de leurs pays membres et de générer une pression des pairs parmi leurs membres est également considéré comme très pertinent pour la promotion des priorités liées à l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes. Cependant, la majeure partie des informations obtenues de ces parties prenantes s'est avérée anecdotique et dépourvue d'exemples concrets permettant de confirmer la façon dont les OR avaient influencé le changement au niveau national.

Efficacité

Constatation 4 : Des preuves considérables permettent d'affirmer que les partenariats UNIFEM-OR se sont traduits par des changements à court, voire à moyen terme, positifs. Même s'il ne s'agit pas de changements au niveau national, ils ont contribué à renforcer l'environnement propice à ces changements.

Les données recueillies au cours de cette évaluation ont fourni des preuves d'un large éventail de résultats et de changements positifs auxquels les partenariats OR-UNIFEM ont contribué, notamment :

- Des changements dans les politiques ou accords régionaux sur l'égalité entre les sexes/les droits fondamentaux des femmes, ou l'élaboration de ces politiques ou accords (avec des partenaires limitrophes) ;
- Des changements dans les structures et/ou les pratiques d'une organisation régionale en faveur de l'égalité entre les sexes et de l'intégration (avec des partenaires limitrophes) ;
- La création de nouveautés en termes de connaissances et d'outils dans les domaines de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes pertinents pour les États membres des OR et leurs parties prenantes (avec des partenaires limitrophes et stratégiques).

En outre, il existe certaines preuves de renforcement des capacités au sein des OR, parmi les États membres des OR et parmi les autres parties prenantes des OR – illustrées, par exemple, par des processus de mobilisation renforcés dans les régions respectives, impliquant l'OR elle-même et/ou ses parties prenantes immédiates (avec des partenaires limitrophes et stratégiques).

Du point de vue de l'UNIFEM, certaines preuves anecdotiques semblent indiquer que l'établissement de partenariats avec les OR a accru les capacités de mobilisation de l'UNIFEM en fournissant des possibilités d'accès à des forums de haut niveau, et a généré de nouvelles connaissances utiles telles que des données statistiques.[11]

11 Pour avoir quelques exemples indicatifs, veuillez vour reporter à la Pièce jointe 4.2 et à l'Annexe I du rapport.

Ces résultats sont pertinents et utiles, principalement en termes de contribution (future) possible à de plus amples changements au sein de l'OR aux niveaux régional et, finalement, national. S'il existe peu de données fiables sur la réalité de ces changements et sur leur éventuelle étendue (en l'absence de systèmes de surveillance/suivi, ces types de changements étant des changements à long terme), les parties prenantes consultées sont largement d'accord pour affirmer que les résultats obtenus ont le pouvoir de contribuer à de tels changements à plus long terme. Par conséquent, on peut les décrire comme des contributions positives au renforcement de l'*environnement propice au changement* au niveau régional et, finalement, national.

Constatation 5 : Les parties prenantes consultées conviennent très largement que les partenariats UNIFEM-OR ont le potentiel de contribuer à un effet à plus long terme, y compris au niveau national. Cependant, il n'existe aucune donnée fiable permettant de prouver objectivement cette affirmation.

À ce jour, peu de données réelles fournissent des preuves objectives du lien supposé entre les changements obtenus par le biais d'un partenariat UNIFEM-OR et les changements ultérieurs se produisant au niveau national. Cela ne signifie en rien que ces liens n'existent pas, et il semble plausible que le travail des OR ait une influence au niveau d'un pays, mais les informations avérées sont rares sur ce qui constitue cette influence et sur les changements auxquels celle-ci a contribué.

Les OR font des efforts pour suivre la mise en œuvre de politiques régionales au niveau national. Cependant, aucun de ces mécanismes n'est actuellement conçu pour évaluer de façon systématique l'effet des OR sur les politiques et les décisions au niveau national.

Les effets sur le développement sont rarement dus au travail d'un seul acteur, et la complexité du processus de développement rend leur évaluation extrêmement difficile.[12]

Sous cet angle, l'absence de preuves solides de la contribution des partenariats UNIFEM-OR aux changements à long terme au niveau national n'est ni surprenante, ni révélatrice d'une faiblesse ou d'une lacune dans la performance du partenariat. Elle souligne cependant la nécessité de rendre explicites les relations supposées logiques entre les résultats escomptés immédiats ou à moyen terme et les effets attendus à plus long terme, afin d'illustrer et de surveiller la pertinence des résultats intermédiaires dans le contexte plus large d'un changement social à long terme.

Viabilité des résultats

Constatation 6 : Il existe des preuves limitées selon lesquelles les partenariats UNIFEM-OR ont contribué à des changements viables au sein et en dehors des OR respectives.

Selon nous, la « viabilité des résultats » implique au moins deux dimensions essentielles : la *poursuite*, ainsi que *l'adaptation dynamique* de ce qui a été obtenu pendant la durée d'un projet ou d'un programme. Nous avons examiné les différents types de résultats à court et moyen termes obtenus au cours et au travers des partenariats de l'UNIFEM avec les OR en termes de probabilité que ceux-ci soient viables et/ou adaptés de manière dynamique.

- La création d'unités Genre dédiées avec le soutien de l'UNIFEM (et donc l'institutionalisation d'une fonction Genre au sein de l'OR respective) est largement considérée comme un succès important qui augmente la probabilité que les questions liées au genre soient abordées dans l'organisation de façon plus systématique et cohérente. Dans le même temps, cependant, la plupart des unités Genre ayant fait l'objet d'un examen ont dû faire face et continuent à faire face à d'importants défis. Dans plusieurs cas, les

12 Earl, Carden, Smutylo, *Cartographie des incidences – Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, CRDI, Ottawa, 2001, p.1.

données conduisent à penser que les efforts institutionnels sur l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes ont significativement ralenti à l'échéance du soutien externe apporté par l'UNIFEM – et ce, malgré l'existence d'une unité Genre dédiée.

- Dans la mesure où nombre de politiques, de cadres et d'accords du genre développés avec l'aide de l'UNIFEM sont relativement nouveaux et où leur mise en œuvre en est toujours aux premiers stades, il est encore trop tôt pour faire des commentaires sur leur viabilité.[13] La dimension viabilité n'entre en jeu que lors de l'examen de l'utilisation et de l'évolution continue des politiques individuelles dans le contexte des processus de changement plus larges auxquels elles contribuent. Si un optimisme considérable est de rigueur parmi les parties prenantes consultées selon lesquelles les changements de politiques des OR *peuvent* influencer de manière positive le changement, il n'existe actuellement aucune preuve qui nous permettrait d'évaluer l'étendue des changements produits. En outre, les OR ne disposent pas non plus de mécanismes permettant de collecter les données sur ces changements.

- Les études et les publications sont des résultats habilitants dotés du pouvoir d'influencer les processus de changement liés au genre en cours, mais ne constituent pas en eux-même un changement social. Les partenariats UNIFEM-OR ont généré des connaissances et des outils, mais au-delà de leur production et de leurs publications, nous ne disposons d'aucune information nous permettant de savoir si oui ou non, et dans quelle mesure, l'UNIFEM et/ou ses organisations partenaires ont systématiquement suivi l'usage et les effets réels de produits ou d'outils de connaissances particuliers.

- L'UNIFEM a travaillé et travaille avec le personnel et les parties prenantes des OR pour établir et/ou renforcer les réseaux nationaux de défenseurs du genre. Nombre de ces initiatives en sont toujours aux premiers stades de développement et il est trop tôt pour faire des commentaires sur leur viabilité. Les parties prenantes des OR ont fourni des exemples du renforcement de leurs capacités en conséquence des partenariats avec l'UNIFEM. Cependant, il est difficile de déterminer si celui-ci est viable, et il n'est pas toujours facile de savoir si ces exemples ont été des initiatives isolées ou s'ils font partie d'un processus permanent d'application et de développement de la sensibilisation, des connaissances, des compétences et de l'engagement des parties prenantes susceptible de continuer en l'absence du soutien de l'UNIFEM.[14] Ils nous semblent toutefois prometteurs au vu de leur pouvoir de contribution à des capacités régionales relativement viables dans la mesure où ils étendent les responsabilités et les risques parmi un groupe de parties prenantes diverses et motivées.

Certaines inquiétudes sont apparues à propos de la viabilité des résultats, en particulier en termes de capacités institutionnelles. Dans de nombreux cas, la viabilité des réalisations semble être hors du contrôle de l'UNIFEM. Cependant, la tendance de l'UNIFEM à s'engager dans des interventions à relativement court terme et axées sur les activités avec des stratégies et des ressources de suivi limitées est également susceptible d'avoir un impact négatif sur la viabilité à long terme des résultats obtenus.

L'évaluation a en outre noté que l'absence d'accord au niveau institutionnel sur les concepts de *capacités* et de *renforcement des capacités* (individuelles et institutionnelles) pourrait être un facteur limitant la capacité de l'UNIFEM à œuvrer en faveur de résultats viables pour ses partenariats avec les OR et à en assurer le suivi. Elle soulève également des questions à propos des types d'indicateurs que l'UNIFEM devrait utiliser pour surveiller le changement institutionnel et l'engagement envers l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes au sein des OR en particulier, et plus généralement chez ses autres partenaires.[15]

13 L'UA a adopté sa politique du genre en 2008, la CDAA en 2007 et la CEDEAO en 2004.

14 Cela renvoit à l'incertitude préalablement notée pour ce qui est des concepts et/ou des stratégies globales pour le renforcement des capacités sous-jacent au travail de l'UNIFEM.

15 Des exemples d'indicateurs pourraient inclure les changements dans les engagements financiers des ressources de base de l'institution, les changements dans le nombre des membres du personnel, le développement et l'utilisation de politiques internes, etc. L'étude de l'UNIFEM en cours sur le renforcement des capacités pourrait offrir quelques suggestions à cet égard.

Gestion des partenariats

Constatation 7 : Les partenariats de l'UNIFEM avec les OR sont établis et gérés de manière individuelle au cas par cas. Le personnel de l'UNIFEM consulté de divers endroits a exprimé la nécessité d'une approche plus institutionnelle dans la gestion des partenariats avec les OR.

L'évaluation a fait apparaître l'utilisation d'un grand nombre d'approches différentes pour gérer les partenariats entre l'UNIFEM et les OR, celles-ci variant d'un BSR et d'un partenariat à l'autre. Les différences n'ont pas semblé être systématiques (par ex., différences fondées sur le type d'organisation partenaire, sur les priorités régionales, et/ou sur les stratégies) et l'UNIFEM ne dispose pas de critères ou de lignes directrices explicites convenus pour sélectionner ses organisations partenaires, ni de critères en place pour déterminer le rôle possible d'un partenaire pour aider l'UNIFEM à satisfaire à ses priorités et objectifs sous-régionaux – avant de s'engager dans un partenariat ou sur une base périodique. L'évaluation des partenaires potentiels relève généralement de la responsabilité des BSR.

À l'exception de quelques organisations régionales importantes, les principales entités chargées de la gestion des partenariats de l'UNIFEM sur le terrain sont ses 15 BSR. Étant donné les mandats des BSR, définis au niveau géographique, l'établissement de partenariats avec des organisations sous-régionales est, dans la plupart des cas, considéré comme plus efficace et plus efficient que le travail avec des organisations régionales plus importantes ou directement avec chaque État membre.[16] En outre, les BSR ont généralement des connaissances approfondies du contexte et de chaque partie prenante dans leur sous-région respective, ce qui leur permet d'identifier les opportunités et d'y donner suite, ainsi que de construire et nourrir des relations plus efficacement que ne le pourrait le siège.

Si les BSR de l'UNIFEM offrent de nombreux avantages, le fait de se reposer sur les BSR pour la gestion des partenariats avec les OR a posé quelques problèmes, principalement lorsque le mandat d'un BSR n'est pas en accord avec la couverture géographique d'une OR particulière. Dans certains cas, cela s'est traduit par des relations fragmentées entre l'OR et différentes unités de l'UNIFEM. Les organisations régionales (en opposition à sous-régionales) nécessitent également une approche coordonnée entre les BSR et le siège.

Constatation 8 : Les partenariats actuels de l'UNIFEM avec les OR sont gérés par les activités et les produits plutôt que pour les résultats à plus long terme.

Dans les cadres des résultats opérationnels implicites sous-jacents au choix de l'UNIFEM de travailler avec les OR, les partenariats ne sont pas considérés comme des fins en eux-mêmes, mais comme des moyens pour obtenir des changements plus importants, jusqu'au niveau national. Nos données indiquent cependant que la réalité actuelle de la gestion des partenariats ne reflète pas cette théorie :

En pratique, l'UNIFEM gère la plupart de ses partenariats avec les OR en se concentrant sur les produits/réalisations à court terme. Les objectifs à plus long terme auxquels les partenariats pourraient contribuer à l'avenir restent implicites, et les résultats ne sont pas systématiquement suivis et détaillés au fil du temps. L'accent mis sur les résultats à court terme est évident dans plusieurs aspects de la gestion des partenariats : accords de partenariat, mise en œuvre et rapports.

La gestion des partenariats par les activités et les produits complique la tâche de l'UNIFEM pour capter les résultats de niveau supérieur auxquels les partenariats individuels pourraient contribuer à plus long terme. Dans un premier temps, le fondement sous-jacent pour s'engager avec

16 En raison de la proximité géographique du BSR avec l'OR et/ou les États membres respectifs, et du fait de la connaissance intime du BSR des contextes (sous-)régionaux et de leurs rapports avec les acteurs clés aux niveaux national et (sous-)régional.

les OR est leur influence potentielle sur les processus de changement au niveau national. Si nous reconnaissons les difficultés que représentent le suivi de ces résultats de niveau supérieur et leur attribution à des interventions particulières, nos constatations font apparaître que la pratique actuelle de la gestion des partenariats complique encore davantage la tâche de l'UNIFEM pour regarder au-delà des résultats à court terme au sein de l'OR ou en rapport avec l'OR respective.

Cependant, il est important de noter certains facteurs contextuels qui retentissent sur les partenariats de l'UNIFEM avec les OR et sont susceptibles d'avoir une influence considérable sur la façon dont les partenariats individuels ont évolué. Ces facteurs incluent :

- Des capacités limitées dans de nombreuses organisations partenaires des OR, en particulier liées à leur capacité à s'engager dans une planification stratégique à long terme pour leur propre travail et leur engagement avec différents partenaires (que ce soit dû à un manque d'expérience et de compétences, ou à une surcharge de travail constante et un manque de temps, le turnover/les postes à pourvoir dans les unités Genre, etc.).
- La forte dépendance envers les donateurs de la plupart des unités Genre des OR, qui incite généralement ces unités à principalement rechercher des fonds pour un type de projet pour des tâches ou événements particuliers – ce qui conduit de nouveau de façon prédominante à une planification et un engagement à court terme.
- Les BSR individuels ont fait état de limites dans la durée et le nombre d'accords de partenariat qu'ils étaient autorisés à signer, ce qui semble avoir contribué aux accords type de projet/court terme observés avec certains partenaires.

Constatation 9 : L'UNIFEM recourt à diverses approches pour établir des partenariats avec les organisations régionales. Si des modèles formels ne sont pas nécessaires, le personnel de l'UNIFEM consulté a indiqué souhaiter un échange plus systématique des enseignements tirés en ce qui concerne son travail avec les OR.

Plusieurs des partenariats UNIFEM-OR examinés présentent quelques similitudes dans un ou plusieurs de leurs objets et le personnel de l'UNIFEM fait parfois référence à ces similitudes comme à un « modèle ». Cependant, selon nous, ces similitudes d'objet ne représentent pas un modèle d'engagement que l'UNIFEM pourrait utiliser avec les OR ou ses autres partenaires.

Au fil des années, l'UNIFEM a eu recours à diverses approches et stratégies pour établir des partenariats avec les OR, notamment : renforcement des capacités institutionnelles des OR pour l'égalité entre les sexes/les droits fondamentaux des femmes, participation et soutien au développement des politiques des OR et à la mobilisation en faveur de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes, et travail avec des unités thématiques sélectionnées des OR et les parties prenantes des OR. L'UNIFEM est en train de diversifier son approche de travail avec les OR en passant d'un travail quasi-exclusif avec les unités Genre à une approche à plusieurs volets impliquant une collaboration avec des sections thématiques des OR, ainsi qu'avec les OSC et les autres parties prenantes des OR. Cette diversification présente le potentiel d'ouvrir de plus larges opportunités d'engagement avec les OR motivées par des considérations relatives aux objectifs thématiques particuliers que l'UNIFEM souhaite poursuivre dans cette région respective plutôt que de fournir un soutien presque « par défaut » pour des unités particulières des organisations.

Conclusion récapitulative

Dans le contexte mondial actuel, les organisations régionales gagnent en pertinence en tant qu'acteurs du développement économique et social. Elles sont également considérées comme des acteurs catalytiques et importants dotés d'un pouvoir d'influence significatif sur les politiques, les programmes et les pratiques en faveur de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes dans leurs régions et États membres. Les agences telles que l'UNIFEM sont toujours en train de chercher les moyens les plus adaptés et les plus efficaces de travailler avec les OR et d'améliorer rapprochement et harmonisation entre elles.

L'UNIFEM a établi une théorie du changement institutionnelle qui guide l'ensemble de ses activités, mais n'a pas encore développé de cadre opérationnel pour les partenariats dans lequel seraient précisées les attentes du Fonds sur ce qui constitue un partenariat réussi (par ex., pertinent, efficace, efficient, durable) avec d'autres organisations régionales (ou autre).[17] Les hypothèses implicites de l'UNIFEM sur les raisons pour lesquelles établir un partenariat avec les OR est important et pertinent sont largement partagées parmi les parties prenantes (y compris parmi les autres agences des Nations Unies qui travaillent avec les mêmes OR) et sont considérées comme plausibles. Cependant, leur validité reste à prouver.

Les parties prenantes des OR consultées (dont les relations sont de type partenaire limitrophe et partenaire stratégique) décrivent l'UNIFEM comme un partenaire extrêmement respecté et apprécié. L'UNIFEM est considéré comme un partenaire jouant un rôle (ou ayant un rôle potentiel à jouer) unique parmi les partenaires des OR en raison de l'attention qu'il porte à l'égalité entre les sexes et aux droits fondamentaux des femmes, de son statut en tant qu'agence des Nations Unies et des ses liens étroits avec la société civile, ainsi que du large éventail de ses autres partenaires.

Des preuves considérables permettent d'affirmer que les partenariats UNIFEM-OR ont contribué à un certain nombre de résultats à court terme et de quelques résultats à moyen terme. S'il existe peu de données fiables sur la réalité des changements dans les OR au niveau régional et sur l'éventuelle étendue de leur contribution aux changements ultérieurs au niveau national (en l'absence de systèmes de surveillance/suivi, ces types de changements étant des changements à long terme), les parties prenantes consultées conviennent largement que les résultats obtenus ont le pouvoir de contribuer à de tels changements à plus long terme. Par conséquent, on peut les décrire comme des contributions positives au renforcement de l'*environnement propice au changement* au niveau régional et, finalement, national.

Certaines inquiétudes sont apparues à propos de la viabilité des résultats, en particulier en termes de capacités institutionnelles. Dans de nombreux cas, la viabilité des réalisations semble être hors du contrôle de l'UNIFEM. Cependant, la tendance de l'UNIFEM à s'engager dans des interventions à relativement court terme et axées sur les activités avec des stratégies et des ressources de suivi limitées est également susceptible d'avoir un impact négatif sur la viabilité à long terme des résultats obtenus. L'absence d'accord au niveau institutionnel sur les concepts de *capacités* et de *renforcement des capacités* (individuelles et institutionnelles) pourrait également être un facteur limitant l'aptitude de l'UNIFEM à œuvrer en faveur de résultats viables pour ses partenariats avec les OR et à en assurer le suivi.

Les bureaux sous-régionaux de l'UNIFEM sont des entités essentielles dans la gestion des partenariats avec les OR dans différentes parties du globe. Les principaux avantages de cette approche sont la proximité géographique des BSR avec leurs partenaires respectifs, la connaissance approfondie du personnel des BSR des contextes et développements sous-régionaux, ainsi que leurs contacts professionnels et leurs réseaux. Dans la plupart des cas, sinon dans tous, les bonnes relations personnelles entre le personnel de l'UNIFEM et des OR ont constitué des facteurs significatifs pour l'établissement et la poursuite de partenariats.

L'approche de l'UNIFEM en matière de gestion des partenariats avec les OR se fait au cas par cas, plutôt qu'à l'échelle institutionnelle ou régionale. L'UNIFEM a tendance à répondre aux opportunités qui apparaissent sur le terrain (au niveau sous-régional), et non dans le cadre de stratégies sous-régionales ou régionales existantes explicites de l'UNIFEM.

17 La Théorie du changement institutionnelle telle que décrite dans le Plan stratégique de l'UNIFEM implique la pertinence des OR en tant que l'un des types d'« institution à vocation générale » dont l'UNIFEM vise à renforcer les capacités. Le plan stratégique ne fournit cependant – de façon compréhensible – aucun détail quant à l'approche et aux stratégies de l'UNIFEM pour l'établissement des partenariats avec les différents types d'organisations et le soutien qu'il leur accorde.

L'approche de gestion actuelle de l'UNIFEM est axée sur les résultats à court terme liés à des activités spécifiques avec une OR partenaire ou à des produits de l'OR respective. L'un des défis importants, non seulement pour cette évaluation, mais également plus généralement pour l'UNIFEM, consiste à savoir comment évaluer et suivre la pertinence et l'efficacité/la réussite de partenariats individuels en ce qui concerne les objectifs élargis auxquels ces partenariats sont destinés à contribuer. Cette difficulté est liée à deux problèmes importants :

- Généralement –l'absence de données ou de systèmes de collecte de données fiables pour obtenir des informations sur l'influence des OR au niveau national,
- À l'UNIFEM – l'absence de critères ou de lignes directrices convenus au niveau institutionnel pour établir des partenariats et assurer le suivi des résultats des partenariats.

L'UNIFEM s'éloigne de plus en plus d'une approche fondée sur un projet et un pays pour adopter une approche régionale plus intégrée. Son approche actuelle de gestion des partenariats avec les OR ne reflète pas encore ces principes. L'UNIFEM utilise diverses approches/activités souvent similaires pour opérationnaliser ses partenariats, mais n'a pas encore développé de « modèles » distinctifs d'établissement des partenariats avec les OR. L'UNIFEM est en train de diversifier son approche de travail avec les OR en passant à une approche à plusieurs volets impliquant une collaboration avec des sections thématiques des OR, ainsi qu'avec les OSC et les autres parties prenantes des OR. Cette diversification présente le potentiel d'ouvrir de plus larges opportunités d'engagement avec les OR.

Recommandations

Les recommandations suivantes sont fondées sur la supposition selon laquelle les lacunes ou les défis identifiés dans ce rapport nécessitent ou justifient que des mesures soient prises. Cependant, chacune de ces recommandations implique des coûts pour l'UNIFEM, qui nécessitent d'être soigneusement soupesés par rapport aux avantages possibles ; les résultats de ces évaluations coûts/bénéfices peuvent différer d'une région géographique à l'autre. Dans certains cas, l'UNIFEM pourrait souhaiter réfléchir à la possibilité d'aborder une recommandation uniquement sous l'angle de ses partenariats avec les OR, en rapport avec tous les types de partenariats, ou dans un contexte institutionnel plus large (par ex., certaines questions telles que l'absence de concepts de « capacités » et de « renforcement des capacités » au niveau institutionnel pourraient exiger une réponse plus large).

Recommandation 1 : L'UNIFEM doit être plus explicite quant à ces suppositions et ses attentes relatives aux partenariats, et développer des outils institutionnels pour guider les décisions de l'UNIFEM et fournir des informations sur le bien-fondé et les raisons de s'engager dans des partenariats, de les poursuivre ou d'y mettre un terme.

Les documents stratégiques de l'UNIFEM, ainsi que les consultations avec le personnel de l'UNIFEM au siège et dans les bureaux de terrain indiquent que l'UNIFEM considère les partenariats efficaces comme un aspect central de son approche globale. Cependant, il doit définir plus explicitement ce qu'il signifie par « partenariat », les suppositions et les attentes qui sous-tendent les différents types de partenariats, ainsi que les critères que le personnel de l'UNIFEM peut utiliser pour prendre des décisions relatives à l'engagement dans des partenariats, leur poursuite ou leur terme avec différentes organisations.

Il serait utile que l'UNIFEM développe (au minimum) une série de base de concepts convenus et de terminologie en rapport qui décrive avec précision les caractéristiques des types particuliers de partenariats.

Recommandation 2 : L'UNIFEM doit développer des approches plus efficaces de suivi et d'analyse de la performance de ses partenariats avec les OR.

L'un des défis actuels de l'UNIFEM est d'arriver à suivre et à détailler les résultats de ses partenariats avec les OR au-delà des effets immédiats d'activités isolées, la plupart à court terme.[18] En termes de responsabilité, l'UNIFEM devrait s'attacher aux résultats liés aux progrès réalisés sur la voie du développement. Ce qui renvoie à la question de savoir quels sont les types de résultats pour lesquels l'UNIFEM peut, veut, ou devrait être responsable : les résultats à court et moyen termes, ou également les effets sur le développement à long terme ?

À l'heure actuelle, l'UNIFEM pense en termes de *contribution* plutôt qu'en termes d'*attribution* lorsqu'il s'agit de réfléchir aux résultats/effets sur le développement à plus long terme. Dans ce contexte, l'approche actuelle de l'UNIFEM, qui consiste principalement à suivre les résultats à court et moyen termes de son travail avec les OR, est raisonnable. Cependant, ce qui manque, et ce qui est nécessaire pour démontrer les contributions aux objectifs de développement à plus long terme de manière convaincante, est une illustration de la manière dont les résultats intermédiaires (à court/moyen terme) obtenus devraient contribuer aux objectifs à long terme, ainsi que les raisons pour lesquelles une telle contribution est plausible ou probable. Il serait par conséquent utile que l'UNIFEM énonce au moins certains des *cadres de résultats opérationnels* essentiels qui sous-tendent ses efforts dans un domaine thématique particulier et/ou une région géographique particulière.

Pour l'apprentissage interne de l'UNIFEM, la collecte, l'analyse et le partage systématiques des informations relatives à ses partenariats avec les OR (voire avec d'autres partenaires de l'UNIFEM) peuvent se révéler un outil essentiel pour l'amélioration continue du travail de l'UNIFEM. Le développement de modèles reproductibles spécifiques pour s'engager avec les OR (ou les autres partenaires) dépend de la capacité de l'UNIFEM a collecter et à analyser des données comparables provenant d'un grand nombre de partenariats au fil du temps.

Recommandation 3 : L'UNIFEM (au niveau institutionnel ainsi que dans chaque section géographique) devrait examiner ses approches actuelles de gestion des relations avec les OR, afin d'évaluer les bénéfices potentiels d'une plus grande cohérence à l'échelle de l'UNIFEM dans sa manière de gérer ses partenariats avec les OR et de déterminer les moyens possibles pour atteindre cette cohérence.

Si, par de nombreux aspects, les partenariats avec les OR peuvent ne pas être très différents des partenariats de l'UNIFEM avec d'autres types d'organisations (par ex., pour ce qui est des stratégies particulières utilisées pour travailler avec celles-ci), les OR sont uniques, étant donné leur nature particulière en tant qu'entités intergouvernementales sous-régionales. Cela peut appeler un examen plus étroit des avantages potentiels d'un renforcement et d'une harmonisation plus poussés de l'apprentissage et des approches de travail de l'UNIFEM avec ces partenaires.

L'UNIFEM pourrait vouloir étudier en détail si le développement de l'un ou de plusieurs des *modèles* reproductibles d'engagement avec les OR (ou des lignes directrices connexes) seraient utiles pour fournir des orientations institutionnelles aux BSR chargés des partenariats respectifs, ou si le personnel de l'UNIFEM ou les OR partenaires considèreraient ces orientations comme plus limitantes qu'utiles étant donné les circonstances auxquelles chaque partenariat doit répondre.

18 Les consultations avec le personnel de l'UNIFEM indiquent que la même remarque s'applique aux partenariats avec d'autres types d'organisations.

Abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
AECI	Agence espagnole de coopération internationale
AGEM	Programme économique pour les femmes
ALC	Amérique latine et Caraïbes
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
APAS	Asie, Pacifique et États arabes
ASACR	Association sud-asiatique de coopération régionale
ASEAN	Association des nations du Sud-Est asiatique
BAD	Banque asiatique de développement
BAfD	Banque africaine de développement
BDC	Banque de développement des Caraïbes
BDR	Banques de développement régional
BID	Banque interaméricaine de développement
BSR	Bureau sous-régional
CAE	Communauté d'Afrique de l'Est
CAN	Communauté andine des nations
CARICOM	Communauté des Caraïbes
CCR	Comité consultatif régional (CARICOM)
CDAA	Communauté de développement de l'Afrique australe
CDE	Convention relative aux droits de l'enfant
CdI	Cartographie des incidences
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEALC	Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
CEALC-ONU	Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes
CEA-ONU	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest
CEDEF	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
CEE	Commission économique pour l'Europe
CEEA	Commission économique eurasiatique
CEE-ONU	Commission économique des Nations Unies pour l'Europe
CEI	Communauté des États indépendants
CESAP	Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique
CIM	Commission interaméricaine des femmes
CIRGL	Conférence internationale sur la région des Grands Lacs
COHSOD	Conseil pour le développement humain et social
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe
COMMCA	Conseil des ministres de la condition féminine d'Amérique centrale
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
DFGD	Direction Femmes, Genre et Développement (UA)
DH	Droits de l'homme
ECO	Europe centrale et orientale
ECOSOC	Conseil économique et social
FIP	Forum des îles du Pacifique
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FP	Forum parlementaire

GBV	Violence sexiste
GDU	Unité Genre et Développement
GE	Égalité entre les sexes
GEO	Sections géographiques (UNIFEM)
GFR	Gestion fondée sur les résultats
HQ	Siège social
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
LEA	Ligue des États arabes
MAEP	Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (NEPAD)
MERCOSUR	Marché commun du Sud
MOU	Protocole d'accord
MYFF	Plan de financement pluriannuel
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
NWM	Mécanisme national pour la promotion des femmes
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OEA	Organisation des États américains
OECO	Organisation des États de la Caraïbe orientale
OIG	Organisation intergouvernementale
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OR	Organisation régionale
OSC	Organisation de la société civile
PAB	Programme d'action de Beijing
PANCAP	Partenariat Pan-Caraïbe contre le VIH/SIDA
PAP	Plate-forme d'action pour le Pacifique
PS	Plan stratégique
REM	Réunion spécialisée des femmes
REMMA	Réseau intergouvernemental de mécanisme national pour la promotion des femmes
RGL	Région des Grands Lacs
SCP	Secrétariat de la communauté du Pacifique
SDGEA	Déclaration solennelle sur l'égalité des sexes en Afrique
SG	Secrétaire général
SGIB	Base de données sur le genre de l'ASACR
SICA	Système d'intégration centraméricaine
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquise
TDR	Termes de référence
UA	Union africaine
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UNEG	Groupe d'évaluation des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme
USA	États-Unis d'Amérique
VEF	Violence à l'égard des femmes
WHR	Droits fondamentaux des femmes

Table des matières

1. Introduction 3
- 1.1 Historique 3
- 1.2 Méthodologie 3
- 1.3 Terminologie de l'évaluation 6
- 1.4 Limites de l'évaluation et enseignements tirés 8
- 1.5 Organisation du rapport 9

2. Partenariats de l'UNIFEM avec les OR et cadre d'appréciation de leurs résultats 11
- 2.1 Introduction 11
- 2.2 Historique sur les organisations régionales 11
- 2.3 Partenariats actuels de l'UNIFEM avec les OR 12
- 2.4 Types de partenariats 17
- 2.5 Base d'appréciation des partenariats de l'UNIFEM avec les OR 20

3. Contexte 25
- 3.1 Présentation générale 25
- 3.2 Contexte global 25
- 3.3 Contextes régionaux 28
- 3.4 Contexte des Nations Unies 33
- 3.5 Contexte de l'UNIFEM 34

4. Performance des partenariats UNIFEM-OR 37
- 4.1 Présentation générale 37
- 4.2 Pertinence 37
- 4.3 Efficacité 46
- 4.4 Viabilité 52
- 4.5 Gestion des partenariats 56

5. Conclusions, enseignements tirés et recommandations 69
- 5.1 Présentation générale 69
- 5.2 Conclusions 69
- 5.3 Enseignements tirés 72
- 5.4 Recommandations 76

Annexes

Appendice I	Termes de Référence	83
Appendice II	Cadre de l'évaluation	93
Appendice III	Liste des parties prenantes consultées	101
Appendice IV	Liste des documents étudiés	109
Appendice V	Synthèse des accords de partenariats avec les OR	119
Appendice VI	Suggestions de questions pour le choix/l'étude de partenariats	125
Appendice VII	Guide de conduite du GENU à propos de l'évaluation des perspectives des droits de l'homme et de l'égalité entres les sexes	127

Pièces jointes

Pièce jointe 1.1	Visites sur sites	5
Pièce jointe 2.1	Catégories d'organisations régionales ayant un partenariat avec l'UNIFEM	14
Pièce jointe 2.2	Objets et approches des partenariats	15
Pièce jointe 2.3	Partenaires limitrophes et partenaires stratégiques	18
Pièce jointe 2.4	Théorie du changement institutionnelle de l'UNIFEM	21
Pièce jointe 2.5	Cadre de résultats opérationnels – Partenaires limitrophes	23
Pièce jointe 2.6	Cadre de résultats opérationnels – Partenaires stratégiques	23
Pièce jointe 4.1	Fondement et avantages implicites du partenariat pour l'UNIFEM	39
Pièce jointe 4.2	Exemples de contributions des partenariats UNIFEM-OR aux résultats à court et moyen termes	46
Pièce jointe 5.1	Cadre d'exploration de l'élaboration des leçons	74

Annexe

Annexe 1	Profil de six partenariats entre l'UNIFEM et des organisations régionales	131

1. Introduction

1.1 Historique

Universalia est heureuse de présenter le présent rapport sur l'évaluation des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales (OR), l'une des évaluations institutionnelles incluses dans le Plan d'évaluation de l'UNIFEM 2008.

Au terme d'un processus concurrentiel d'invitation ouverte à soumissionner, Universalia a été engagée par l'Unité d'évaluation de l'UNIFEM pour conduire l'évaluation en octobre 2008. L'évaluation a été menée en deux phases : une phase de démarrage étendue (novembre 2008 à janvier 2009) et une phase d'étude approfondie (janvier - avril 2009).

Les constatations et les recommandations de l'évaluation sont destinées à soutenir les Sections Geo et les bureaux sous-régionaux (BSR) de l'UNIFEM dans le développement de partenariats plus efficaces avec les organisations régionales pour la mise en œuvre du Plan stratégique (2008-2011) et de stratégies régionales et sous-régionales de l'UNIFEM.

Le présent rapport final présente les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation et inclut les révisions effectuées en se fondant sur la rétroaction reçue du personnel de l'UNIFEM, de l'Unité d'évaluation et du groupe de référence interne de l'UNIFEM).[19]

1.2 Méthodologie

1.2.1 Objectifs et cadre de l'évaluation

En nous fondant sur des consultations avec des parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'UNIFEM, les objectifs d'évaluation d'origine définis dans les TDR (voir Annexe I) ont été affinés de la manière suivante et approuvés par l'Unité d'évaluation de l'UNIFEM:

- Décrire et analyser l'expérience de l'UNIFEM avec les organisations régionales à ce jour, en termes de types, d'objets, ainsi que de résultats escomptés et de stratégies de ces partenariats, et en rapport avec les principales caractéristiques des OR avec lesquelles il a conclu un partenariat.

- Identifier les atouts clés, les domaines nécessitant des améliorations et les enseignements tirés par l'UNIFEM et les OR partenaires sur la promotion de l'égalité entre les sexes, en accordant une attention particulière :
  - aux résultats et bénéfices (prévus et réels) de ces partenariats pour l'UNIFEM et les OR ;
  - à la viabilité de ces partenariats et à leurs résultats ;
  - aux variations entre les régions.

- Développer un cadre susceptible d'être utilisé par l'UNIFEM pour établir des catégories de ses partenariats avec les organisations régionales, prendre des décisions à leur sujet et les apprécier pour l'avenir.

- Faire des recommandations à l'UNIFEM sur les politiques et/ou les pratiques susceptibles de guider son engagement avec les OR à l'avenir.

En s'appuyant sur une contribution de l'UNIFEM, Universalia a développé une méthodologie détaillée pour l'évaluation, laquelle a été exposée dans le rapport du démarrage de l'évaluation et approuvée par l'UNIFEM. Le cadre de l'évaluation, qui résume les principales questions et sous-questions posées par l'évaluation est inclus dans l'Annexe II.

19 Le Comité consultatif de l'UNIFEM et un Groupe de référence externe ont également fourni une rétroaction sur les premières versions du rapport.

1.2.2 Champ de l'évaluation

Période: L'évaluation a principalement porté sur la période 2004-2009, qui a inclus la période du Plan de financement pluriannuel (MYFF) de 2004 à 2007, ainsi que des développements plus récents jusqu'à mars 2009. L'Équipe d'évaluation a également pris en compte des données plus anciennes lorsqu'elle considérait qu'il était important de comprendre les relations de l'UNIFEM avec une organisation particulière (par ex., Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest - CEDEAO).

Étendue géographique: L'Équipe d'évaluation a examiné les partenariats de l'UNIFEM avec les OR dans toutes les zones géographiques dans lesquelles l'UNIFEM travaille et a conduit des études approfondies sur les partenariats avec des OR sélectionnées d'Amérique latine et des Caraïbes (ALC) et d'Afrique.

Principaux objets de l'évaluation: L'évaluation s'est concentrée sur les domaines d'analyse suivants : contextes internationaux, régionaux et interne à l'UNIFEM ; efficacité ; pertinence ; viabilité ; gestion et orientations futures.

1.2.3 Équipe d'évaluation

L'Équipe d'évaluation d'Universalia était constituée des membres suivants :

- Gerry Cooney – Chef d'équipe/ Expert Afrique
- Katrina Rojas – Agent supérieur d'évaluation/ Expert d'Amérique latine et des Caraïbes
- Anette Wenderoth – Conseiller conceptuel
- Silvia Grandi – Agent intermédiaire d'évaluation
- Elisabetta Micaro – Adjoint à la recherche
- Emilie Peters – Adjoint à la recherche
- Alexa Khan – Expert d'évaluation basée dans les Caraïbes

1.2.4 Processus d'évaluation

L'évaluation a été gérée par l'Unité d'évaluation de l'UNIFEM, tandis que la collecte et l'analyse des données ont été réalisées par l'Équipe d'évaluation d'Universalia en étroite consultation avec l'UNIFEM. Un membre de l'Unité d'évaluation de l'UNIFEM – le responsable des tâches de l'évaluation – a participé et contribué à la visite de terrain au Botswana, en Afrique du Sud et en Éthiopie.

L'approche globale de la mission de l'Équipe d'évaluation était consultative, participative et centrée sur l'utilisation. Elle a été conçue en accord avec les normes et standards de l'UNEG et le code de conduite du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG).[20] L'UNIFEM a également établi un groupe de référence interne, composé de membres du personnel de l'UNIFEM, et un groupe de référence externe, composé de parties prenantes issues des organisations partenaires de l'UNIFEM, afin de renseigner le processus d'évaluation.[21] Les deux groupes ont examiné les principales publications de l'évaluation afin de s'assurer de leur exactitude, et ont offert une rétroaction. L'Équipe d'évaluation a également piloté l'avant-projet *UNEG Guidance on Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations* (guide de l'UNEG pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité entre les sexes dans les évaluations) dans le système des Nations Unies en

20 Pour connaître les standards d'évaluations de l'UNEG, rendez-vous à l'adresse http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22 .

21 Les dix membres du Groupe de référence, Directrice de la Direction Femmes, Genre et Développement, Union africaine (UA) ; Administrateur du programme de principe /Chef de division, Affaires de genre, jeunesse et enfance, Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ; Chef de l'Unité Genre, Communauté de développement de l'Afrique australe (CDAA) ; Expert Genre, Conférence internationale sur la région des Grands Lacs (ICGLR) ; Centre africain pour le Genre et le Développement social, Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA-ONU) ; Directrice de programme adjoint, Développement culturel et communautaire et Affaires de Genre, Communauté des Caraïbes (CARICOM) ; Conseiller Genre, Secrétariat technique du COMMCA, Système d'intégration centraméricaine (SICA) ; Coordinateur, Programme de soutien au leadership et à la représentation des femmes, Banque interaméricaine de développement (BID) ; Conseiller principal auprès du Secrétaire exécutif, Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU) ; et Directeur des Affaires sociales, Association sud-asiatique de coopération régionale Secretariat (ASACR).

révisant le guide, en incorporant des aspects pertinents et faisables de son contenu dans l'évaluation, et en soumettant une rétroaction sur le contenu et le format du guide en janvier 2009. La note de rétroaction d'Universalia portant sur cet exercice est incluse à l'Annexe III.

1.2.5 Sources des données

Nous nous sommes appuyés sur trois sources de données principales pour cet examen : les personnes, les documents et les visites sur sites.

Les personnes: Plus de 170 personnes ont été consultées pour l'évaluation. L'Annexe IV donne une liste de toutes les parties prenantes par lesquelles des données ont été obtenues.

Les documents: L'Équipe d'évaluation a examiné et analysé de nombreux rapports et documents de l'UNIFEM et des OR, ainsi que la documentation pertinente en rapport avec les organisations régionales, l'UNIFEM, et leurs contextes régionaux et mondiaux respectifs. Une liste des documents écrits et des sites Web examinés au cours de l'évaluation est présentée en Annexe V.

Les visites sur sites: Comme montré dans la Pièce jointe 1.1 ci-dessous, l'équipe a conduit une visite au siège de l'UNIFEM à New York, des visites sur sites dans quatre OR en Afrique et une autre dans les Caraïbes. Comme précisé dans les TDR, un exemple déterminé d'OR partenaire à laquelle rendre visite a été identifié en Afrique et en ALC. La décision de l'UNIFEM de conduire des visites sur sites dans ces deux régions a été due au plus grand nombre et à la tradition la plus ancienne de partenariats avec les OR dans ces deux régions par rapport à d'autres.

Le plan original était de visiter une seconde OR dans la région ALC (SIACA/COMMCA). En raison de contraintes budgetaires, temporelles et autres contraintes logistiques, l'UNIFEM et Universalia sont convenus de remplacer la visite sur site par une série d'entretiens téléphoniques avec les principales parties prenantes.

Les rapports sommaires présentant les principales observations de chacune des visites de terrain, ainsi qu'une étude approfondie conduite d'après des entretiens téléphoniques (SICA/COMMCA) sont fournis dans un document distinct : Annexe I – Profils de six partenariats de l'UNIFEM avec des Organisations régionales.

Pièce jointe 1.1 Visites sur sites

Pays	Objet	Membres de l'équipe	Dates
USA (New York)	Collecte initiale de données avec la direction, les conseillers thématiques, les sections géographiques et les membres du Comité consultatif	Katrina Rojas	21 et 25 Nov 2008
	Atelier sur la théorie du développement avec le personnel de l'UNIFEM	Katrina Rojas Silvia Grandi Anette Wenderoth	24 Nov 2008
Guyane **Barbade**	Partenariat de l'UNIFEM avec la CARICOM	Katrina Rojas Alexa Khan (consultant local)	19-21 Jan 2009 22-23 Jan 2009
Nigeria **Sénégal**	Partenariat de l'UNIFEM avec la CEDEAO	Gerry Cooney Silvia Grandi	26-28 jan 2009 29-31 jan 2009
Burundi **Kenya**	Partenariat de l'UNIFEM avec la CIRGL	Gerry Cooney Silvia Grandi	2-4 fév 2009 5-6 fév 2009
Botswana **Afrique du Sud**	Partenariat de l'UNIFEM avec la CDAA	Anette Wenderoth Shravanti Reddy (Unité d'évaluation de l'UNIFEM)	29 jan au 1 fév 2009 2 fév 2009
Éthiopie	Partenariat de l'UNIFEM avec l'Union africaine (UA)	Anette Wenderoth Shravanti Reddy (Unité d'évaluation de l'UNIFEM)	3-6 fév 2009

1.2.6 Méthodes de collecte et d'analyse des données

Les principales méthodes de collecte des données ont été l'examen de documents, les entretiens téléphoniques ou face à face semi structurés, les entretiens de groupe face à face/groupes de discussion, un atelier avec les membres du personnel de l'UNIFEM à New York, les observations au cours des visites de terrain et la correspondance par email.

En outre, deux enquêtes écrites ont été utilisées pour contacter :

- des représentants d'OR sélectionnées avec lesquelles l'UNIFEM avait établi des partenariats, mais qui n'avaient pas encore été consultées par entretiens téléphoniques ou en personne, et
- des représentants des gouvernements des pays membres des OR visitées, principalement des membres du personnel du mécanisme national pour la promotion des femmes (NWM) respective. (Voir également l'encadré.)

Taux de réponse aux enquêtes

L'enquête I a été envoyée à 23 représentants de 16 OR sélectionnées avec lesquelles l'UNIFEM avait établi des partenariats ; 14 personnes y ont répondu (taux de réponse de 60 %)

L'enquête II a été envoyée à 22 représentants de 20 gouvernements de pays membres des OR ; 6 y ont répondu (taux de réponse de 27 %)

Étant donné le faible taux de réponse, en particulier pour l'enquête II, l'Équipe d'évaluation a tiré des données plus qualitatives que quantitatives dans ce rapport.
L'équipe a utilisé des analyses descriptives, de contenu et comparatives pour analyser les données destinées à cette étude. Leur validité à été garantie par le respect des pratiques d'évaluation standard et par une triangulation des données (convergence de plusieurs sources de données) lorsque les données étaient disponibles. En se fondant sur l'analyse, l'équipe d'évaluation a élaboré des constatations, des conclusions et des recommandations.

1.3 Terminologie de l'évaluation

Au cours de cette étude et tout au long de ce rapport, l'Équipe d'évaluation a utilisé certains termes dotés de significations particulières dans le domaine de l'évaluation, ou spécifiques à cette étude. Dans la mesure où celles-ci pourraient différer des significations courantes de ces termes, nous vous en fournissons ci-dessous les définitions.

Partenaires limitrophes et stratégiques:
Ces deux termes proviennent de la méthodologie de la Cartographie des incidences du Centre de recherches pour le développement international (CRDI).[22]

Les partenaires limitrophes sont les personnes, groupes, ou organisations en contact direct avec un programme et avec lesquels on peut s'attendre à ce que le programme exerce une influence (par ex., le partenariat vise délibéremment et directement à instaurer et/ou soutenir des changements positifs dans le comportement, les relations, les activités ou les pratiques du partenaire limitrophe avec pour but d'atteindre des objectifs communs).

Les partenaires stratégiques sont des acteurs avec lesquels un programme travaille, mais sans vouloir (ou pouvoir) l'influencer ou le changer directement. Le programme peut vouloir/nécessiter une alliance avec des partenaires stratégiques afin d'atteindre des objectifs particuliers, mais il n'essaie pas de modifier le comportement ou les pratiques de ces partenaires.

Dans le présent rapport, l'Équipe d'évaluation a utilisé ces termes pour décrire les relations que l'UNIFEM a avec les organisations régionales – **et non pour porter des**

22 Earl, Carden, Smutylo, *Cartographie des incidences – Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, CRDI, Ottawa, 2001, p.41

jugements sur la nature, la pertinence ou l'efficacité d'un partenariat ou d'une OR particuliers. Dans ce contexte, le terme *stratégique* est utilisé pour décrire un type particulier de relation dans laquelle deux partenaires travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs ou similaires. Il est important de noter que **les relations de l'UNIFEM avec les partenaires limitrophes et stratégiques peuvent être « stratégiques » dans le sens ordinaire du terme**, en ceci qu'ils font partie d'un plan d'action systématique conçu pour atteindre un objectif ou un but plus important. **Les deux types de partenariats ne sont pas incompatibles et certains partenariats contiennent des éléments des deux.**

Catalyseur

Dans cette évaluation, le terme est utilisé pour décrire un rôle organisationnel qui s'applique tant à l'UNIFEM qu'à la plupart des OR avec lesquelles il travaille. Selon les propres termes de l'UNIFEM[23], une organisation peut jouer un rôle de **catalyseur** en a) encourageant les changements et les processus de changement qui ne se produiraient pas sans son intervention, ou b) en influant sur la rapidité et/ou la qualité des processus de changement en cours, par exemple en facilitant certaines parties du processus, en aidant divers participants, ou en favorisant la structuration efficace du processus.

Enseignements tirés

Selon la définition de l'OCDE, « Les enseignements sont des généralisations, établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact. » Un unique aspect réussi d'un projet ou d'une initiative ne constitue pas un « enseignement ». Au fil du temps, l'identification d'idées communes parmi plusieurs initiatives peut générer un enseignement utile.

Les TDR de l'évaluation exigent que l'Équipe d'évaluation résume les enseignements tirés liés à la promotion de l'égalité entre les sexes. Si l'équipe a identifié quelques exemples de bonnes pratiques utilisées par l'UNIFEM dans ses partenariats avec les OR, ces pratiques étaient assez différentes les unes des autres et ne constituaient pas des enseignements tels qu'ils sont définis ci-dessus. Dans le chapitre 5, le rapport présente donc les bonnes pratiques et laisse entrevoir certains enseignements possibles sur lesquels l'UNIFEM pourra réfléchir à l'avenir.

Organisation régionale

Dans ce rapport, le terme « organisation régionale » fait référence aux organisations intergouvernementales (OIG) géographiquement concentrées et non à des organisations régionales non gouvernementales. Une OIG est une « association d'États établie et fondée par un traité, qui poursuit des buts communs et dispose de ses propres organes spécifiques pour remplir des fonctions particulières au sein de l'organisation.»[24] Les OIG géographiquement concentrées incluent :

- **Les organisations régionales multidimensionnelles et les organisations sous-régionales:** ces organisations sont ouvertes aux membres provenant d'un(e) (sous)-région ou d'un continent particuliers et dispose habituellement de mandats élargis pour aborder les questions d'intégration et de coopération dans les domaines politique, économique et social.

23 Voir : Le plan stratégique d'UNIFEM pour 2008-2011, p. 8. http://www.unifem.org/attachments/products/UNIFEM_SP_2008-2011_eng.pdf

24 *Encyclopedia of Public International Law*

- **Les banques de développement régional:** ces organisations financent et mobilisent des ressources en faveur de projets de développement dans une région particulière.
- **Les organes régionaux au sein du système des Nations Unies** (Commissions économiques régionales des Nations Unies). Ces institutions jouent un double rôle en tant que bras régionaux des Nations Unies (il s'agit d'organes subsidiaires de l'ECOSOC) et en tant que partie intégrante de leur paysage institutionnel régional respectif. Elles diffèrent radicalement du premier type d'OIG régionale, en particulier dans leurs relations avec les autres organisations des Nations Unies, et sont difficiles à comparer avec les OIG. Les différences entre ces deux types d'OR sont indiquées tout au long du rapport.

1.4 Limites de l'évaluation et enseignements tirés

L'Équipe d'évaluation a fait face à un certain nombre de limites liées à la conception, aux données et à la planification, qui ont contribué à entraîner une quantité considérable de « temps de traitement » non budgétisé, tant pour l'UNIFEM que pour l'Équipe d'évaluation d'Universalia. Ces limites sont décrites ci-dessous, ainsi que certains des enseignements tirés qui pourraient être utiles pour les évaluations à venir.

Conception

Identification des sources des données: Lors de la conception de l'évaluation, ni Universalia ni l'UNIFEM n'ont identifié ou suffisamment pris en compte les conséquences significatives de deux facteurs pour la collecte des données : 1) les partenariats avec les OR ne sont pas un élément distinct dont une personne ou une unité particulière au siège de l'UNIFEM est responsable, et 2) jusqu'à cette évaluation, les partenariats avec les OR n'avaient jamais fait l'objet d'une étude approfondie. En conséquence, il n'existait aucune source d'information évidente ou clairement identifiable (personne ou documents spécifiques) portant sur les partenariats avec les OR.

Rétrospectivement, le contexte et le sujet de la présente évaluation étaient assez différents des types d'évaluation plus classiques et familiers (de projets ou de programmes) que l'UNIFEM commande,[25] ce qui pourrait avoir contribué, non seulement à certains des défis que nous avons dû affronter pour trouver des données, mais également à la confusion permanente qui régnait quant à l'objet de l'évaluation parmi le personnel de terrain et les parties prenantes de l'UNIFEM.

Définition des partenariats avec les OR et objectifs de ceux-ci: Probablement en conséquence des deux facteurs notés ci-dessus, l'UNIFEM n'a pas défini ou fait de distinction entre ses divers types de partenariats, ni n'a clairement défini d'objectifs ou de stratégies opérationnelles pour ses partenariats avec les OR. L'Équipe d'évaluation, en consultation avec l'UNIFEM, a élaboré une définition de travail des partenariats et une série d'attentes pour les partenariats avec les OR que l'UNIFEM a avalisé comme la base pour apprécier la performance des partenariats avec les OR. Celles-ci sont décrites à la section 2.5 du rapport.

Stratégie d'enquête: La gestion des deux enquêtes électroniques envoyées aux représentants des OR et des États membres a représenté un effort important pour l'Équipe d'évaluation, l'Unité d'évaluation de l'UNIFEM et les BSR de l'UNIFEM. Étant donné le faible taux de réponse et le nombre limité de commentaires des personnes interrogées, les enquêtes n'ont ajouté que peu de valeur au processus de collecte des données. Lors de la conception des enquêtes à venir, l'UNIFEM devrait estimer le taux de réponse probable pour déterminer le rapport coût/bénéfice de cette méthode de collecte des données.

Disponibilité et utilité des données

Certains des documents existants ont demandé un temps considérable à localiser, et certains n'ont jamais été retrouvés (par ex., évaluation des relations de l'UNIFEM

25 Cette évaluation possédait plusieurs des attributs associés aux évaluations du développement, qui ont un objet différent et nécessitent des approches différentes. [L'objectif de] *l'évaluation du développement… est un apprentissage permanent, des améliorations internes et le développement d'un programme plutôt que la génération de rapports et d'avis récapitulatifs pour des publics externes ou par obligation de rendre des comptes*. (Quinn Patton, 2002) p. 180).

avec la CDAA de 1999 et informations financières complètes relatives aux investissements de l'UNIFEM dans les partenariats avec les OR). Un nombre considérable de documents de l'UNIFEM ne comportaient pas de date, ce qui a posé des problèmes pour l'intégration correcte des informations.

Pour la plupart des partenariats examinés, les documents fournis par l'UNIFEM et/ou les OR ont donné des informations limitées sur les résultats escomptés et obtenus, ainsi que sur les processus utilisés dans le partenariat. En conséquence, dans de nombreux cas l'Équipe d'évaluation a dû s'appuyer sur des preuves anecdotiques provenant du personnel de l'UNIFEM ou du personnel et des parties prenantes des OR, qui se sont révélées utiles mais difficiles à valider.

Planification/programmation

Enseignement: Pour effectuer une évaluation complexe dans le délai et le budget alloués, il est important, dès la phase de planification, d'identifier les activités d'évaluation susceptibles de nécessiter davantage de temps et les événements contextuels qui pourraient avoir une incidence sur le calendrier.

- **Programmation des activités d'évaluation:** Le respect des délais serrés pour l'évaluation a été difficile en raison des périodes de fêtes et de vacances courantes.

- **Établissement d'un groupe de référence externe:** En raison du retard pris dans la formation du groupe, le groupe de référence externe composé d'OR partenaires de l'UNIFEM n'a pas pu examiner l'ensemble des présentations et produits de l'évaluation, comme prévu à l'origine. Si les membres ont examiné les constatations préliminaires, certaines rétroactions ont été reçues trop tard pour pouvoir être analysées et incluses dans l'avant-projet du rapport.

- **Visite de terrain pilote:** En raison des retards pris dans la décision des lieux des visites de terrain et des problèmes de calendrier, nous avons manqué de temps entre la visite de terrain pilote en Guyane et les autres visites de terrain pour pouvoir partager les informations découlant de la visite pilote et pour adapter en conséquence l'approche de la collecte des données.

- **Utilisation de consultants locaux:** En raison des retards pris dans la décision des OR auxquelles rendre visite pour les études approfondies, il a été impossible dans un délai si court d'identifier les consultants locaux compétents et disponibles pour faire partie des équipes en mission sur le terrain. (La seule exception a été la visite aux Caraïbes, où Universalia avait un associé familier de la mission).[26]

1.5 Organisation du rapport

Le rapport est organisé en cinq chapitres. Après cette introduction :

- Le chapitre 2 fournit un profil des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales (OR) ;

- Le chapitre 3 explore les facteurs contextuels pertinents pour cette évaluation ;

- Le chapitre 4 présente les constatations de l'évaluation de la performance des partenariats entre l'UNIFEM et les OR à ce jour ; et

- Le chapitre 5 présente les principales conclusions de l'évaluation et offre des recommandations à l'UNIFEM.

Une Annexe distincte du rapport présente les résumés des études approfondies conduites sur des partenariats de l'UNIFEM avec des OR sélectionnées en Afrique (UA, CEDEAO, CIRGL et CDAA) et en ALC (CARICOM et SICA/COMMCA).

26 La recherche de consultants locaux a également soulevé quelques questions générales à propos de la justification de l'inclusion de consultants locaux dans cette mission particulière (au-delà du mandat des Nations Unies de renforcer les capacités d'évaluation au niveau national et d'utiliser les compétences locales existantes), des critères de sélection de ce type de consultants et des manières adaptées de les engager.

2. Partenariats de l'UNIFEM avec les OR et cadre d'appréciation de leurs résultats

2.1 Introduction

Ce chapitre fournit un historique sur les OR et décrit les OR partenaires actuelles de l'UNIFEM, les objectifs des partenariats et les types de partenariats que l'UNIFEM a conclu avec différentes OR. Il présente également le cadre convenu avec l'Équipe d'évaluation et l'UNIFEM pour l'appréciation des résultats de ces partenariats.

2.2 Historique sur les organisations régionales

La présente évaluation examine les partenariats de l'UNIFEM avec diverses organisations intergouvernementales régionales. Selon *l'Encyclopedia of Public International Law*, une organisation intergouvernementale (OIG) est une « association d'États établie et fondée par un traité, qui poursuit des buts communs et dispose de ses propres organes spécifiques pour remplir des fonctions particulières au sein de l'organisation. » En tant qu'entité légale dotée d'un statut légal international, une OIG peut conclure des accords avec d'autres OIG ou États nations. La plupart des OIG ont un organe législatif qui peut créer des résolutions ou des directives qui lient l'OIG selon la législation internationale, et peuvent être dotées d'un mécanisme de réglement des différends pour résoudre les conflits entre les États membres. [27]

Alors que les traités, alliances et conférences multilatérales existent depuis des siècles, les premières OIG ont été établies au 19ème siècle et sont devenues de plus en plus proéminentes au 20ème siècle en facilitant la résolution de conflits entre États et en s'occupant de conflits insolubles au sein des États. L'OIG la plus célèbre est l'Organisation des Nations Unies, créée à la suite de la Seconde Guerre mondiale. Aujourd'hui, les OIG diffèrent en termes de fonction, de membres et de critères d'appartenance et ont des buts et des objets variés. Certaines OIG se sont développées pour satisfaire un besoin de tribune neutre afin d'y mener des débats ou des négociations destinés à résoudre des conflits, d'autres se sont développées afin de servir des intérêts mutuels sous une forme unifiée. Les types d'OIG les plus fréquents incluent:

- L'OIG mondiale – généralement ouverte à toutes les nations du monde qui respectent un certain nombre de critères. Cette catégorie inclut l'Organisation des Nations Unies (ONU) et ses agences spécialisées et l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

- L'OIG économique – certaines de ces organisations sont dédiées au libre-échange ou à la réduction des barrières commerciales ; d'autres se concentrent sur le développement international. Les exemples incluent l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), ainsi que les Banques de développement régional axées sur une région géographique telles que la Banque interaméricaine de développement, la Banque asiatique de développement, etc.

- L'OIG régionale – ouverte aux membres d'une (sous)-région ou d'un continent particuliers. Celles-ci incluent les organisations régionales et sous-régionales multidimensionnelles telles que l'Union européenne (UE), l'Union africaine (UA), la Communauté des Caraïbes (CARICOM) et l'Association des nations du Sud-Est asiatique (ASEAN). Au sein du système des Nations Unies, certains organes disposent d'un mandat régional spécifique : les cinq Commissions économiques régionales des Nations Unies[28] ont été établies par le Conseil économique et social (ECOSOC) afin de promouvoir le développement économique et social de leurs États membres et de favoriser l'intégration intra-régionale. Ces institutions jouent un double rôle en tant que bras régionaux des Nations Unies (il s'agit d'organes subsidiaires de l'ECOSOC) et en tant que partie intégrante de leur paysage institutionnel régional respectif. C'est la raison pour

27 The American Society of International Law (www.asil.org)

28 La Commission économique pour l'Europe (CEE-ONU), la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEALC), la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO)

laquelle elles diffèrent radicalement des autres types d'OIG régionales, en particulier dans leurs relations avec les autres organisations des Nations Unies.

- Les organisations culturelles, linguistiques, ethniques, religieuses, ou historiques – ouvertes aux membres selon des liens culturels, linguistiques, ethniques, religieux, ou historiques. Les exemples incluent le Commonwealth des Nations et la Francophonie.

Conformément à la terminologie suggérée dans les TDR de l'évaluation, dans ce rapport, nous utilisons le terme « organisation régionale » pour faire référence à une OIG axée sur une région géographique (dans la liste ci-dessus, il s'agit d'OIG régionales, ainsi que de Banques de développement régional et de Commissions économiques régionales des Nations Unies). Lorsque le contexte l'exigeait, nous avons fait la distinction entre organisations régionales des Nations Unies, Banques de développement régional, organisations régionales multidimensionnelles et sous-organisations régionales. En particulier, il convient de noter que, dans la mesure où les Commissions économiques régionales des Nations Unies appartiennent au système des Nations Unies, les relations de l'UNIFEM avec celles-ci sont renseignées par le contexte et le cadre internes des Nations Unies, ainsi que par les exigences de collaboration, et qu'elles s'articulent autour de ces caractéristiques (par ex., One UN).

2.3 Partenariats actuels de l'UNIFEM avec les OR

L'UNIFEM conclut des partenariats avec les organisations régionales depuis la fin des années 1990[29] ; en 2008, il avait conclu 28 partenariats à différents stades de développement (voir l'encadré).

Partenariats existants de l'UNIFEM avec les OR[29]

- **Afrique :** Union africaine (UA), Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD),[30] Commission économique pour l'Afrique (CEA), Banque africaine de développement (BAfD), Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD), Communauté d'Afrique de l'Est (CAE), Communauté pour le développement de l'Afrique australe (CDAA), Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), Conférence internationale sur la région des Grands Lacs (CIRGL), Commission de l'Océan Indien (COI)
- **ALC:** Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEALC), Banque interaméricaine de développement (BID), Organisation des États américains (CIM/OEA), Marché commun du Sud (Mercosur/REM), Système d'intégration centraméricaine (SICA/COMMCA), Communauté des Caraïbes (CARICOM), Banque de développement des Caraïbes (BDC), Organisation des États de la Caraïbe orientale (OECO)
- **APAS:** Association sud-asiatique de coopération régionale (ASACR), Association des nations du Sud-Est asiatique (ASEAN), Forum des îles du Pacifique (FIP), Secrétariat de la communauté du Pacifique (SCP), Ligue des États arabes (LEA), Banque asiatique de développement (BAD)
- **CEE-CIS:** Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU), Commission économique eurasiatique (CEEA)

29 Dans quelques cas comme la CARICOM et la CDAA, les partenariats de l'UNIFEM remontent à la fin des années 1990.

30 Cette liste inclut toutes les OR avec lesquelles l'UNIFEM a eu un type ou un autre de relations/partenariat. Ceux-ci vont des partenariats formalisés de longue durée aux contacts sporadiques pour des activités spécifiques.

31 Le NEPAD est un programme de l'UA. Toutefois, l'UNIFEM a également travaillé à renforcer les capacités du Secrétariat du NEPAD. Pour cette raison, nous le considérons comme un partenariat différent de celui établi avec l'UA, bien qu'ils soient très étroitement liés.

Le nombre et les caractéristiques des partenariats actuels de l'UNIFEM avec les OR diffèrent considérablement selon les régions. Par exemple, l'établissement de partenariats avec les OR semble être une pratique relativement bien établie[32] parmi les bureaux de l'UNIFEM en Afrique et en ALC et, dans une moindre mesure, en Asie. Dans d'autres régions, le développement de relations avec les OR commence à peine (par ex., États arabes, Pacifique, CEI et Europe, à l'exception de l'UE). Cette situation est due à une multitude de facteurs, notamment à des variations en termes : i) d'existence et de rôles des OR dans les différentes régions, ii) de maturité et de capacités des OR, ainsi que iii) d'histoire, de nombre et de type de partenariats déjà établis entre l'UNIFEM et d'autres organisations dans la région (telles que mécanismes nationaux de promotion des femmes, organisations de la société civile et institutions gouvernementales).

Les bureaux de terrain de l'UNIFEM ont développé différents types de relations avec les OR, classées selon leur objectif, leurs compétences, les résultats escomptés, leurs arrangements et leurs activités. Jusqu'à cette évaluation, l'UNIFEM ne s'était livré qu'à de rares évaluations formelles ou exercices d'apprentissage transrégionaux à propos de ses partenariats.[33]

Catégories d'OR partenaires

À l'heure actuelle, l'UNIFEM a conclu des partenariats avec quatre types d'organisations régionales (à savoir, des OIG centrées sur une région) ; leurs principales caractéristiques et des exemples de ces partenariats sont fournis dans la Pièce jointe 2.1 ci-dessous. Malgré leurs différences, la plupart des OR partagent un objet commun, à savoir, influencer le changement au plan national dans leurs pays membres, en particulier en termes de politiques, de lois, de décisions et de pratiques destinés à favoriser la progression d'objectifs régionaux communs.

32 Dans ce contexte, l'expression « bien établie » englobe plusieurs aspects (la durée des partenariats, le nombre de partenariats dans la région, le nombre d'activités/initiatives conjointes) sans impliquer de jugement sur la qualité des partenariats.

33 Des évaluations ont été conduites pour les partenariats avec l'IGAD (2005) et la CDAA (1999).

Pièce jointe 2.1 Catégories d'organisations régionales ayant un partenariat avec l'UNIFEM

Type of Organization		Characteristics	Examples
OIG régionale	1. Organisations régionales multidimensionnelles	Organisations dotées de larges mandats afin de pouvoir traiter à un grand nombre de problèmes politiques, économiques et sociaux au niveau régional, ou dans le cas de l'OEA, pour l'hémisphère américain. Les principaux objectifs de ces OR incluent le renforcement de la coopération sur les valeurs démocratiques, la défense d'intérêts communs et les discussions sur les principales questions régionales. Elles sont souvent dotées d'une structure organisationnelle complète et centralisée.	UA, OEA, LEA
	2. Organisations sous-régionales	Organisations axée sur les aspects de l'intégration ou la coopération économique et sociale au niveau sous-régional. Nombre de ces OR se sont d'abord intéressées à l'intégration économique, mais ont étendu leur mandat au fil du temps pour inclure des questions de politique sociale, ainsi que (dans certains cas) de paix et de sécurité.	CEDEAO, MERCOSUR, SICA, CARICOM, ASACR, ASEAN, IGAD, FIP, CEEA
Système des Nations Unies	3. Organes régionaux au sein du système des Nations Unies	Les Commissions économiques et sociales des Nations Unies visent à promouvoir et à faciliter une action concertée pour le développement économique et social des continents ou des pays dans lesquels ils opèrent. Les Commissions offrent un pouvoir de convocation, la préconisation d'orientations et une coopération technique. Les commissions agissent dans le cadre des Nations Unies et sont soumises à la supervision générale du Conseil économique et social. Les États membres de chaque Commission se rencontrent pour examiner et adopter le programme de travail de la Commission pour chaque période biennale.	CEALC, CEA, CESAP, CEE, CESAO
Banques multilatérales de développement	4. Banques de développement régional (BDR)	Les banques de développement régional financent et mobilisent des ressources pour des projets de développement et visent à influencer le comportement de l'État au travers de prêts et de subventions plutôt que de politiques. Les banques de développement comprennent des pays membres emprunteurs et non emprunteurs, et incluent souvent des membres/propriétaires externes, n'appartenant pas à la région.	BAD, BAfD, BID, BDC

Objets et approches des partenariats

Si chaque partenariat entre l'UNIFEM et une organisation régionale est unique, les données de l'évaluation indiquent que les partenariats actuels et récents de l'UNIFEM sont centrés sur deux domaines principaux : le développement institutionnel et le développement des politiques et de la mobilisation. Dans le cadre de ces objets, l'UNIFEM recourt à plusieurs approches opérationnelles, comme montré dans le tableau ci-dessous. Une analyse plus poussée sur cette question est fournie en section 4.5.

Pièce jointe 2.2 Objets et approches des partenariats

Objets des partenariats	Approches des partenariats	Exemples
Développement institutionnel	L'UNIFEM fournit un soutien pour : la création et le développement d'unités Genre et de structures de gestion de l'équité entre les sexes dans les OR ; la mise en place de conseillers du genre au sein des OR ; le développement de politiques du genre internes aux OR ; l'intégration de lignes directrices et de manuels ; et les audits sur les questions de genre. Il fournit un renfort et des conseils techniques dans des comités/groupes de travail axés sur le genre et aide au renforcement des capacités pour le personnel des unités Genre des OR et autres membres du personnel des OR.	L'UNIFEM a soutenu la Direction Femmes, Genre et Développement (DFGD) de l'UA en fournissant un financement pour : trois consultants pour conduire un audit sur les questions de genre à l'UA ; une foire aux connaissances régionale sur les meilleures pratiques et les enseignements tirés sur les questions d'égalité entre les sexes ; l'élaboration d'un manuel sur les bonnes pratiques en termes d'intégration de la perspective de genre. Plus récemment, depuis l'établissement du bureau de liaison, l'UNIFEM a fourni une assistance et des conseils techniques permanents pour la planification à mi-parcours et l'orientation des résultats de la DFGD. L'UNIFEM a placé un conseiller du genre auprès de la CEDEAO afin de soutenir le développement d'une politique du genre et d'un système de gestion, et pour intégrer la perspective de genre au sein de l'institution. L'UNIFEM soutient l'intégration de la perspective de genre dans les structures et les projets de la CIRGL en fournissant un conseiller du genre au secrétariat, ainsi qu'un renfort et des conseils techniques. L'UNIFEM a soutenu la CARICOM dans un processus de renforcement institutionnel qui incluait un audit de l'organisation sur les questions de genre.
	L'UNIFEM travaille également à améliorer les attitudes et les capacités des OR à inclure les opinions, les connaissances et le savoir-faire des défenseurs du genre (NWM, parlementaires, OSC) dans leur travail sur l'égalité entre les sexes/les droits fondamentaux des femmes. Ce travail inclut le soutien de la participation des défenseurs du genre (en particulier les OSC et les activistes femmes) dans les événements et les initiatives des OR et l'organisation et la convocation de forums de femmes qui agissent comme des organes consultatifs des OR.	L'UNIFEM a fourni une assistance technique à l'ASEAN pour soutenir la mise en œuvre de la Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes de l'ASEAN L'UNIFEM a soutenu la Réunion spécialisée des femmes (REM) dans le contexte du Mercosur, le COMMCA dans le contexte du SICA et la création d'un Réseau intergouvernemental de NWM (REMMA) dans le cadre de la Communauté andine des nations (CAN). En collaboration avec la DFGD de l'UA, l'UNIFEM a entrepris une cartographie des réseaux régionaux et sous-régionaux de mobilisation en faveur des droits des femmes et a organisé un atelier d'élaboration de stratégie sur la façon dont les réseaux peuvent renforcer leur partenariat avec la DFGD et être plus efficaces dans leur engagement avec l'UA. Le soutien de l'UNIFEM au COMMCA a inclus la convocation conjointe de réunions avec les organisations de femmes régionales afin d'encourager le dialogue entre les Ministres et les organisations de la société civile qui visent à influencer la prise de décision du SICA. Dans le cadre de l'initiative de la Base de données Genre de l'ASACR, l'UNIFEM a soutenu la création d'un comité principal d'experts du genre incluant des activistes femmes dans la région. L'UNIFEM fournit un soutien pour la participation de la société civile aux Conférences régionales européennes de l'après Beijing organisées par la CEE-ONU.

Objets des partenariats	Approches des partenariats	Exemples
Développement des politiques\ et de la mobilisation	L'UNIFEM soutient les OR dans le développement de politiques/ cadres et/ou accords relatifs au genre régionaux.	L'UNIFEM a fourni un soutien technique et financier pour le développement de la politique du genre de l'UA (2008) Soutien financier et technique pour le développement de la politique du genre de la CDAA (2007), et du Protocole Genre et développement pour la CDAA. L'UNIFEM a soutenu l'intégration de la perspective de genre dans les documents fondateurs et les protocoles de la CIRGL (y compris le Protocole sur la prévention et la suppression de la violence sexuelle à l'égard des femmes et des enfants).
	L'UNIFEM fournit un soutien pour la révision des accords et lois types existants, et pour l'examen de la mise œuvre de conventions spécifiques.	L'UNIFEM, conjointement avec l'UNICEF, a soutenu le projet de Réforme de la législation concernant la famille de l'OECO L'UNIFEM a examiné selon un point de vue des droits de l'homme la *Convention pour la prévention et l'élimination de la traite des femmes et des enfants aux fins de la prostitution* de l'ASACR en 2002 et a fourni des recommandations pour le rapport du secrétaire général de l'ASACR.
	L'UNIFEM travaille avec les divisions sectorielles des OR pour générer des politiques sectorielles spécifiques.	L'UNIFEM travaille avec des divisions sectorielles spécifiques au sein de la commission de la CEDEAO pour générer des politiques sectorielles (par ex., migration, agriculture).
	L'UNIFEM travaille avec les parties prenantes des OR telles que les OSC régionales et nationales afin de les aider à avoir un meilleur accès aux OR et à influencer les processus d'élaboration des politiques des OR.	L'UNIFEM a fourni un soutien à la Réunion régionale des femmes qui s'est tenue à Kigali en octobre 2004. La réunion a donné lieu à la Déclaration de Kigali qui a plus tard été intégrée à la Déclaration de Dar-es- Salaam, document fondateur de la CIRGL. L'UNIFEM a fourni un soutien financier et technique aux organisations de la société civile et aux mécanismes nationaux de promotion des femmes pour s'engager activement dans les processus de consultation et de mobilisation liés au travail de l'Unité Genre de la CDAA, en particulier autour de la politique du genre de la CDAA et du Protocole du genre de la CDAA.
	L'UNIFEM soutient, participe et coorganise avec les OR partenaires des réunions régionales de haut niveau qui offrent un espace pour la mobilisation.	En collaboration avec la DFGD, l'UNIFEM a convoqué une réunion d'experts pour développer un cadre destiné à la mise en œuvre multisectorielle de la CEDEF et du Protocole de la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples relatif aux droits de la femme africaine. L'UNIFEM, en collaboration avec la CIRGL, a soutenu l'organisation de la Consultation de haut niveau de Goma sur l'éradication de la violence sexuelle. À cette occasion, les représentants de l'UNIFEM se sont adressés au public en plus de faire partie des signataires de la Déclaration de Goma. L'UNIFEM a soutenu le Forum parlementaire de la CDAA dans son travail de mobilisation afin d'améliorer la représentation politique des femmes, ainsi que leur participation aux processus de décision L'UNIFEM travaille avec le secrétariat de la CARICOM et avec le CCR afin de soutenir la planification et la mobilisation lors des réunions ministérielles connues comme le Conseil pour le développement humain et social (COHSOD) L'UNIFEM collabore régulièrement avec la CEALC-ONU et participe en tant qu'observateur à la Conférence régionale sur les femmes de l'Amérique latine et des Caraïbes. La Conférence produit des déclarations importantes sur les priorités pour la région, telles que la Déclaration de Quito, qui a mis en lumière les thèmes de la participation politique des femmes, la parité des genres dans les processus de décision à tous les niveaux ; et la contribution des femmes à l'économie et à la protection sociale.

Si, dans de nombreux cas, l'UNIFEM fournit un soutien financier ou technique aux OR partenaires afin d'améliorer leurs capacités institutionnelles en faveur de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes et/ou pour développer leurs propres politiques sur l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes, dans d'autres cas, l'UNIFEM et les OR organisent et mettent en œuvre conjointement des événements, formations et études liés à l'égalité entre les sexes et aux droits fondamentaux des femmes principalement destinés à des bénéficiaires tiers. Les exemples incluent : parrainage conjoint de l'UNIFEM et de la CIRGL d'une conférence régionale sur des domaines d'intérêt commun comme les violences à l'égard des femmes ; collaboration de l'UNIFEM avec la CEE-ONU et la CEA-ONU pour l'organisation des conférences régionales de suivi de Beijing ; travail conjoint de l'UNIFEM et de l'ASACR pour le développement et la mise en œuvre de la Base de données Genre de l'ASACR ; publications conjointes telles que *Partenariats pour l'égalité des sexes : le rôle des agences multilatérales et bilatérales en Afrique* avec la CEA-ONU et *The Story Behind the Numbers: Women and Employment* (Au-delà des chiffres : les femmes et l'emploi) avec la CEE-ONU ; et coorganisation de formations et d'événements pour des bénéficiaires tiers, tels que la formation sur la budgétisation sensible au genre organisée par la CEDEAO et l'UNIFEM pour les Mécanismes nationaux de promotion des femmes dans la région de la CEDEAO. Ce point sera abordé plus en détail dans la section 2.4.

2.4 Types de partenariats

Si le MYFF pour 2004-2007 et le Plan stratégique pour 2008-2011 de l'UNIFEM font référence à l'importance des « partenariats stratégiques », l'UNIFEM n'a pas défini ce terme de façon formelle. Il n'existe pas non plus de compréhension partagée au sein de l'institution sur la manière dont les partenariats stratégiques diffèrent des autres types de partenariats (ou si tous ses partenariats sont considérés comme stratégiques).

Des entretiens avec ses principales parties prenantes suggèrent que le concept de partenariat à l'UNIFEM implique les caractéristiques suivantes :

- Un partenariat est une relation entre ou parmi différentes entités (personnes ou organisations).
- Les différentes entités (partenaires) sont engagées dans une relation (le partenariat) avec l'objectif d'atteindre un but spécifique ; le partenariat n'est pas un but ou une fin en soi.
- Les partenariats doivent contribuer à l'objectif institutionnel de l'UNIFEM *« La mise en œuvre d'engagements nationaux en ce qui concerne l'avancement de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes dans les États stables et fragiles ».*
- Un partenariat doit bénéficier aux deux parties ; cependant, les bénéfices ne sont pas nécessairement partagés de façon égale par les deux parties.
- Les partenariats peuvent avoir différents niveaux de formalité.
- Un partenariat peut englober une seule activité spécifique ou un large cadre permettant des actions coordonnées.

En s'appuyant sur ces idées, l'équipe d'évaluation a utilisé la définition générique de partenariat fournie dans l'encadré pour les besoins de la présente étude.

Partenariat (définition de travail générique)

- Relation entre des personnes ou des groupes caractérisée par une coopération et une responsabilité mutuelle pour la réalisation d'un objectif spécifique

Au cours de notre examen, nous nous sommes aperçus que l'UNIFEM utilise le terme « partenariat » pour décrire deux types de relations avec des parties prenantes externes qui diffèrent considérablement pour ce qui est de leurs objectifs et des résultats escomptés : le premier type est une relation fournisseur/bénéficiaire de soutien dans laquelle l'UNIFEM cherche à développer les capacités d'une organisation partenaire, tandis que le deuxième est une relation collaborative dans laquelle l'UNIFEM et un partenaire cherchent à soutenir un changement dans un groupe, une organisation, ou un processus cible tiers. Ces deux types de relations ne sont pas nécessairement exclusifs, et des éléments des deux peuvent coexister dans le même partenariat, comme le montrent les exemples fournis plus loin dans cette même section.

La méthodologie de Cartographie des incidences du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) fait appel aux termes « partenaires limitrophes » et « partenaires *stratégiques* » pour faire la distinction entre ces deux types de partenaires[34] comme montré ci-dessous :

Pièce jointe 2.3 Partenaires limitrophes et partenaires stratégiques

Caractéristiques du partenariat UNIFEM-OR	Type de partenaire	Définition du CRDI
Relation dans laquelle l'UNIFEM fournit un soutien pour résoudre un besoin ou une lacune existant dans les ressources ou les capacités de l'OR L'UNIFEM fournit une assistance technique et/ou financière Résultats escomptés : changements dans les pratiques, les politiques et les capacités de l'OR en rapport avec l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes	Partenaire limitrophe	Personnes, groupes, ou organisations en contact direct avec un programme et avec lesquels on peut s'attendre à ce que le programme exerce une influence (par ex., le partenariat vise délibérément et directement à instaurer et/ou soutenir des changements positifs dans le comportement, les relations, les activités ou les pratiques du partenaire limitrophe).
Relation complémentaire dans laquelle l'UNIFEM et une organisation partenaire apportent leurs forces respectives pour soutenir des changements dans des groupes ou des processus cibles externes L'UNIFEM et l'OR investissent tous deux dans une initiative commune et travaillent ensemble à la réalisation d'objectifs communs Les résultats (en termes de changements dans l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes) doivent provenir des synergies générées par les actions complémentaires des partenaires aux niveaux régional et national	Partenaire stratégique	Acteurs avec lesquels un programme travaille, mais sans vouloir (ou pouvoir) l'influencer ou le changer directement. Le programme peut vouloir/nécessiter une alliance avec des partenaires stratégiques afin d'atteindre des objectifs particuliers, mais il n'essaie pas de modifier le comportement ou les pratiques de ces partenaires.

34 Adapté de : Earl, *Carden, Smutylo, Cartographie des incidences – Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, CRDI, Ottawa, 2001, p.41

Dans le présent rapport, l'équipe d'évaluation a utilisé ces termes pour décrire les relations de l'UNIFEM avec les organisations régionales – et non pour porter des jugements sur la nature, la pertinence ou l'efficacité d'un partenariat ou d'une organisation régionale particuliers. Dans ce contexte, le terme *stratégique* est utilisé pour décrire un type de relation dans laquelle deux partenaires travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs ou similaires. Il est important de noter que les relations de l'UNIFEM avec les partenaires limitrophes et stratégiques peuvent être « stratégiques » dans le sens ordinaire du terme, en ceci qu'ils font partie d'un plan d'action systématique conçu pour atteindre un objectif ou un but plus important. Les deux types de partenariats (limitrophe et stratégique) ne sont pas incompatibles et certains partenariats contiennent des éléments des deux. Les deux types de partenariats peuvent être de courte durée (par ex., organisation conjointe d'un événement spécifique ou soutien unique pour développer un outil ou une capacité spécifiques), ou de durée moyenne ou longue (par ex., un engagement à plus long terme pour travailler ensemble sur un projet spécifique, tel qu'une base de données Genre, ou un cadre de collaboration à long terme pour développer les capacités de l'organisation en termes de genre dans une OR).

La plupart des OR partenaires actuelles de l'UNIFEM seraient caractérisées comme des partenaires à dominante limitrophe que l'UNIFEM soutien dans le développement ou le renforcement de ses capacités et de sa performance (environ 75 % des partenariats examinés). Dans certains cas, l'OR peut à la fois être caractérisée de partenaire limitrophe et stratégique dans la mesure où l'UNIFEM soutient un changement dans l'OR tout en travaillant également avec l'OR en tant qu'allié sur des questions spécifiques (par ex., ASEAN, CIRGL, ASACR, CARICOM). Par exemple, le partenariat UNIFEM-ASACR est construit pour soutenir les États membres dans l'élaboration de la Base de données Genre de l'ASACR (SGIB) au travers du Secrétariat de l'ASACR, mais il a également été conçu pour que le processus influence le travail au sein du secrétariat de l'ASACR et améliore les connaissances et la compréhension du secrétariat de l'ASACR sur les questions d'autonomisation des femmes et d'égalité entre les sexes.

Parmi les protocoles d'accord et les accords examinés, seuls quatre décrivent des partenariats susceptibles d'être rangés parmi les partenariats stratégiques (tels que définis par le CRDI) ou dotés d'éléments d'un partenariat stratégique : les partenariats avec l'ASEAN, l'ASACR, la CEE-ONU et la CEA-ONU.[35] Les accords de contribution de ces partenariats définissent des objectifs communs et décrivent ce que chacun des deux partenaires doit apporter à la relation en se fondant sur leurs forces respectives. Les parties prenantes consultées de ces OR conçoivent le partenariat comme une relation « fondée sur la complémentarité des actifs structurels respectifs. » Par exemple, le protocole d'accord UNIFEM-CEE-ONU indique que son objet est d'« établir un cadre pour la collaboration et la coordination entre la CEE-ONU et l'UNIFEM fondé sur les avantages comparatifs de ces deux agences. » Le protocole d'accord détermine les responsabilités des partenaires comme indiqué dans l'encadré.

Le protocole d'accord avec l'ASEAN constitue un mélange des types d'arrangements de partenaire limitrophe et partenaire stratégique. Il inclut à la fois un accord pour une collaboration générale des deux partenaires sur diverses questions de l'égalité entre les sexes, en particulier au travers de la consultation, de l'échange et de la diffusion de l'information, de la recherche, la mobilisation et la sensibilisation, ainsi que dans des domaines sélectionnés dans lesquels l'UNIFEM fournira une assistance technique à l'ASEAN.

35 La CEE-ONU et la CEA-ONU, en tant qu'organisations des Nations Unies, ont tendance à faire face à des problèmes de capacités moins nombreux que les autres OR. Cela pourrait expliquer le type d'accord différent que l'UNIFEM a conclu avec ces organisations.

Protocole d'accord CEE-ONU-UNIFEM

- L'article 3 du protocole d'accord CEE-ONU-UNIFEM décrit les responsabilités de la CEE et de l'UNIFEM aux termes de cet accord, fondées sur leurs forces et leurs mandats respectifs. Les responsabilités de la CEE incluent la fourniture d'un forum régional destiné à la discussion des politiques et des meilleures pratiques, une expertise sur les statistiques liées au genre et à l'analyse des tendances économiques dans la région de la CEE et une expertise dans les cadres légaux régionaux, notamment les normes et les standards.

- L'UNIFEM doit contribuer au partenariat en facilitant le dialogue entre le gouvernement et la société civile, et en établissant des contacts de travail aux plans national et sous-régional par l'intermédiaire du réseau des membres du personnel et des partenaires de l'UNIFEM dans la région. L'UNIFEM doit également contribuer au renforcement des capacités national et régional en termes d'intégration de la perspective de genre dans l'élaboration des politiques et l'économie.

- Le protocole d'accord décrit également la façon dont la CEE et l'UNIFEM doivent collaborer en pratique. Cette collaboration inclut : partage de l'information et coordination des activités aux niveaux régional et sous-régional ; coordination des efforts pour trouver des financements pour les activités analytiques et opérationnelles liées aux domaines de collaboration ; réalisation de projets communs tels que des services de formation et de conseils dans les domaines de collaboration convenus ; adaptation et/ou développement, traduction et diffusion de matériaux de formation, de lignes directrices et d'autres matériaux liés aux domaines convenus de collaboration.

Enfin, bien qu'il n'existe pas de protocole d'accord pour le partenariat entre l'UNIFEM et la CEALC-ONU, les deux partenaires énoncent clairement les actifs et les complémentarités entre les deux organisations qui les conduisent à une planification continue d'activités communes telles que le Séminaire annuel sur les statistiques et indicateurs sensibles au genre qui se tient à Aguascalientes (Mexique), la collaboration sur la Conférence régionale sur les femmes de l'Amérique latine et des Caraïbes (tenue pour la dernière fois à Quito en août 2007) et l'établissement d'un Observatoire sur l'égalité entre les sexes. L'accord inter-agences pluriannuel relatif à la préparation de l'Observatoire régional du genre reflète cette approche.

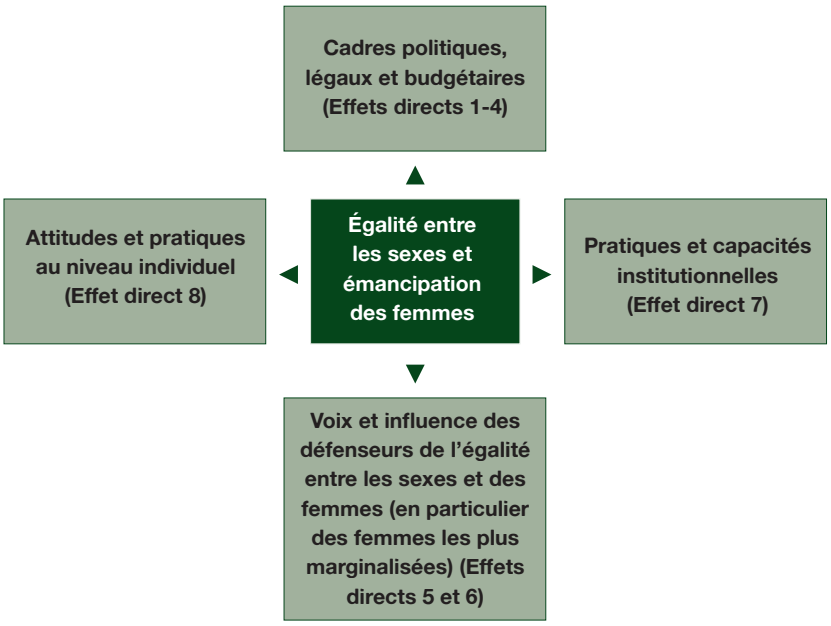
2.5 Base d'appréciation des partenariats de l'UNIFEM avec les OR

Une question essentielle pour l'évaluation était de connaître les objectifs (explicites ou implicites) que l'UNIFEM vise à obtenir en concluant un partenariat avec des organisations régionales. Un premier problème à cet égard était l'absence de stratégie opérationnelle avec des objectifs explicites ou des résultats susceptibles d'être utilisés par l'évaluation comme la base pour l'appréciation. Si l'UNIFEM n'a pas formellement défini de stratégie opérationnelle pour sa collaboration avec les OR, les entretiens avec le personnel de l'UNIFEM suggèrent que l'on attend implicitement de ces partenariats qu'ils contribuent à d'importants changements au niveau national en termes de promotion et de protection des droits fondamentaux des femmes et de l'égalité entre les sexes.

Aux termes de son Plan stratégique actuel, l'UNIFEM cherche à contribuer à la réalisation d'un objectif unique: *la mise en œuvre d'engagements nationaux en ce qui concerne l'avancement de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes.*[36] Les efforts institutionnels de l'UNIFEM sont guidés par une théorie du changement qui implique d'influencer les changements aux niveaux macro, méso et micro (comme décrit ci-dessous).

36 Voir : http://www.unifem.org/attachments/products/UNIFEM_SP_2008-2011_eng.pdf

Pièce jointe 2.4 Théorie du changement institutionnelle de l'UNIFEM[37]



Cette théorie du changement est fondée sur deux hypothèses essentielles selon lesquelles : i) il existe des engagements forts en faveur de l'égalité entre les sexes aux niveaux national et international qui, s'ils sont mis en œuvre, augmentent de façon importante l'égalité entre les sexes ; ii) la **mise en œuvre** de ces engagements nécessite :

1. Au niveau **macro**: développement de stratégies et de cadres normatifs (constitutions, lois, politiques, processus et règles judiciaires et processus budgétaires) sensibles au genre et conformes aux engagements nationaux et internationaux.[38]

2. Au niveau **méso**: i) capacités renforcées des mécanismes nationaux de promotion des femmes et autres défenseurs de l'égalité entre les sexes et groupes de femmes pour faire pression en faveur de stratégies de développement et de cadres normatifs et exiger la responsabilité de rendre compte des institutions à vocation générale pour les mettre en œuvre;[39] ii) capacités renforcées des institutions à vocation générale pour mettre en œuvre les stratégies de développement et les cadres normatifs sensibles au genre dans la mesure où elles sont liées à leurs sphères de responsabilité respectives pour influencer les changements souhaités.[40]

3. Au niveau **micro**: disponibilité de pilotes modèles reproductibles/permettant un passage à l'échelle supérieure rigoureusement évalués montrant de quelle façon ces stratégies de développement et cadres normatifs sensibles au genre, combinés à des défenseurs et interlocuteurs bien positionnés et capables de l'égalité entre les sexes, et les institutions à vocation générale dotées des capacités de mise en œuvre de ces stratégies et cadres, travaillent tous ensemble pour amener de véritables changements dans la vie des gens en faveur d'une plus grande égalité entre les sexes.[41]

37 Source : Document interne de l'UNIFEM, 2009. Veuillez également consulter la note d'orientation sur le développement des capacités de l'UNIFEM.

38 Cadre de résultats du développement (DRF) Effets directs 1-4

39 DRF Effets directs 5 et 6

40 DRF Effet direct 7

41 DRF Effet direct 8

Le travail de l'UNIFEM avec les OR devrait être plus pertinent compte tenu des changements envisagés au niveau macro et en particulier au niveau méso faisant référence au renforcement des capacités des institutions à vocation générale.

Si cette théorie institutionnelle du changement fournit un cadre global au sein duquel les partenariats de l'UNIFEM avec les OR peuvent être localisés, elle ne précise pas les hypothèses et les attentes qui sous-tendent les activités et les interactions dans lesquelles l'UNIFEM s'engage réellement, ni ne spécifie les types de changements (de faible niveau) auxquels les partenariats de l'UNIFEM avec les OR devraient contribuer, comment ces changements sont supposés contribuer aux effets directs et à l'objectif institutionnels de l'UNIFEM, ou comment les stratégies ou activités spécifiques réalisées par l'UNIFEM sont conçues pour avoir un effet positif sur les changements souhaités.

Deux cadres de résultats opérationnels

En se fondant sur les consultations avec le personnel de l'UNIFEM et sur un examen de documents considérable, l'équipe d'évaluation a construit deux **cadres de résultats opérationnels** afin de capter certaines des hypothèses implicites qui sous-tendent le travail de l'UNIFEM avec les OR – un pour les partenariats dans lesquels l'OR est un partenaire limitrophe (présenté en Pièce jointe 2.5 ci-dessous) et un pour les partenariats dans lesquels l'OR agit comme un partenaire stratégique de l'UNIFEM (Pièce jointe 2.6).

Si ces cadres de résultats ne sont pas exactement conformes à la théorie du changement globale de l'UNIFEM telle que décrite dans son Plan stratégique, l'équipe d'évaluation a adapté la théorie générale et l'a appliquée au concept de partenariats. Les deux cadres de résultats opérationnels présentés ci-dessous font référence à des contextes de programme particuliers et essaient d'identifier les principaux éléments requis pour amener un changement à long terme dans un contexte particulier. Ils montrent les actions/interventions, changements/résultats envisagés, ainsi que certaines des suppositions sous-jacentes sur la manière dont les éléments individuels vont fonctionner pour atteindre l'objectif final envisagé. Les exemples pour chaque type de résultat ne proviennent pas de partenariats existants de l'UNIFEM, mais sont destinés à montrer les caractéristiques possibles du changement. Les cadres sont des simplifications exagérées de la réalité et il convient de se souvenir que le schéma ci-dessous ne rend pas compte du fait que les processus décrits ne sont généralement pas linéaires, mais consistent en des processus itératifs et complexes qui incluent les composantes d'apprentissage/de réaction, qui se reflètent à leur tour sur le mode de pensée et le travail de l'UNIFEM.

Pièce jointe 2.5 Cadre de résultats opérationnels – Partenaires limitrophes

Relation de type partenaire limitrophe

Niveau de résultats	Intervention / Ressources	Résultats à court terme	Résultats à moyen terme	Résultats à long terme
Types de résultat envisagé	Soutien de l'UNIFEM à l'OR fourni comme convenu. (L'OR utilise le soutien de l'UNIFEM pour les objectifs convenus)	Changements positifs dans les pratiques, les connaissances, les compétences, les structures, etc., de l'OR (capacités de l'OR renforcées)	L'OR utilise ses capacités renforcées dans de nouveaux contextes pour contribuer à des changements de développement plus importants	Changements positifs au-delà de l'OR (par ex., dans le comportement/ les pratiques des autres) aux niveaux régional et, en dernier lieu, national
Exemples	Assistance financière et/ou technique de l'UNIFEM fournie à l'OR. L'OR accepte et utilise l'assistance comme convenu	Élaboration de politiques ou cadres du genre. Établissement d'une Unité Genre fonctionnelle dans l'OR	L'Unité Genre de l'OR encourage les politiques/ cadres au niveau régional qui soutiennent l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes	Les États membres de l'OR adoptent et mettent en œuvre des politiques/ cadres régionaux pour entraîner un changement positif au niveau national

Pièce jointe 2.6 Cadre de résultats opérationnels – Partenaires stratégiques

Relation de type partenaire stratégique

Niveau de résultats	Intervention / Ressources	Résultats à court terme	Résultats à moyen terme	Résultats à long terme
Types de résultat envisagé	L'UNIFEM fournit des ressources en fonction de ses forces particulières. L'OR fournit des ressources en fonction de ses forces particulières.	Réalisation d'événements, de produits ou d'outils de connaissances aptes à influencer la prise de conscience, les connaissances et les compétences des parties prenantes pertinentes relatives aux questions d'égalité entre les sexes et de droits fondamentaux des femmes.	Renforcement de la prise de conscience/ reconnaissance et mobilisation des parties prenantes pour les questions d'égalité entre les sexes/ droits fondamentaux des femmes. Renforce les capacités liées à la collecte, à l'analyse et à l'utilisation systématiques des données.	Changements positifs aux niveaux régional et, en dernier lieu, national
Exemples	Par ex. : En fonction de leurs forces respectives, l'UNIFEM et l'OR fournissent tous deux des ressources financières, techniques ou logistiques en vue de la préparation de la conférence régionale sur la VEF.	Par ex. : Conduite réussie des conférences régionales sur la VEF, notamment politique/ décideurs de haut niveau. Par ex. : développement d'une base de données régionale fiable et fonctionnelle sur les statistiques sensibles au genre.	Par ex. : Les parties prenantes utilisent les résultats de la conférence (par ex., les déclarations sur la VEF) et les données disponibles pour conduire une mobilisation fondée sur des éléments de preuve au niveau régional et dans leur pays respectif.	Par ex. : Les États membres de l'OR intègrent les recommandations/ demandes/ suggestions relatives à la fin de la VEF à la politique et/ou des changements de pratique au niveau national.

Les deux cadres sont similaires en ceci qu'ils visent tous deux à arriver à contribuer à des changements au niveau national. La principale différence tient au fait que dans le cas d'un partenaire exclusivement stratégique, l'UNIFEM n'a pas l'intention (ou n'est pas en position) de contribuer à des changements de comportements/pratique dans l'OR même,[42] mais envisage la relation comme celle de deux partenaires contribuant de façon plus ou moins égale à un objectif commun ou partagé. Voir l'encadré.

Les principales caractéristiques que les deux cadres ont en commun et illustrent également sont :

- La collaboration avec l'OR concernée n'est pas considérée comme un but en soi, mais se situe dans un contexte plus large de processus de changement complexe, non linéaire et à long terme auquel l'UNIFEM (et l'OR) espèrent contribuer.

- L'objectif final qui préoccupe tant l'UNIFEM que la plupart des OR est de contribuer à des changements au niveau national (à savoir, des changements en dehors de l'OR). Cette attention portée au soutien en faveur d'un changement au niveau national correspond à l'objectif institutionnel de l'UNIFEM, tel que présenté dans son Plan stratégique actuel.[43]

- La chaîne de résultats des interactions directes de l'UNIFEM avec les OR vers les changements souhaités à long terme au niveau national est longue et souvent non linéaire. Bien qu'il soit possible d'identifier les contributions au changement à long terme, il est difficile d'attribuer directement le changement à long terme à une intervention particulière.

L'équipe d'évaluation a utilisé ces deux Cadres de résultats opérationnels, ainsi que le fondement implicite pour s'engager avec les OR (abordé dans la section 4.2 sur la pertinence) comme base pour apprécier les véritables résultats des partenariats de l'UNIFEM avec les OR.

42 En pratique, cela signifie, par exemple, que l'UNIFEM ne soutient pas (ou n'a pas besoin de le faire) les efforts des partenaires respectifs en faveur du renforcement des capacités.

43 L'objectif final n'est généralement pas exprimé dans les accords de collaboration, mais les membres du personnel de l'UNIFEM le considèrent comme la raison sous-jacente à leur engagement avec les OR.

3. Contexte

3.1 Présentation générale

Les sections suivantes offrent un aperçu des principaux contextes dans lesquels l'UNIFEM et ses organisations régionales partenaires opèrent (à savoir, les contextes global, régional, des Nations Unies et interne à l'UNIFEM) et déterminent les implications dans le cadre de la présente évaluation.

3.2 Contexte global

Nouveau régionalisme

Depuis la fin de la Guerre froide, les organisations régionales intergouvernementales ont vu leur nombre croître et ont étendu le champ et la densité de leurs activités. Auparavant, entre les années 1950 et 1970, la plupart des organisations régionales tendaient à se concentrer sur des questions politiques et/ou commerciales. Ce n'est que depuis le milieu ou la fin des années 1980 que les programmes de nombreuses OR ont, en réponse aux demandes de leurs parties prenantes, évolué pour également intégrer les problèmes de développement régional, y compris les préoccupations d'ordre social et environnemental. En outre, un grand nombre d'organisations ont commencé à s'occuper de questions de paix et de sécurité dans leur région respective.

Globalement, la coopération et l'intégration régionales sont davantage acceptées et disposent d'outils communs recherchés par les gouvernements nationaux pour poursuivre les progrès au niveau de leur pays. Les OR s'affirment de plus en plus comme des acteurs importants et relativement autonomes pour ce qui concerne les défis mondiaux et régionaux. Dans ce contexte, diverses organisations régionales établies au cours des décennies précédentes se sont revitalisées ou étendues (l'ASEAN, la CEDEAO, le COMESA, la CAE et le Forum des îles du Pacifique) tandis que des organisations et initiatives nouvelles ont été créées (notamment l'IGAD, l'UEMOA, le MERCOSUR, l'ALENA, la CDAA, l'ASACR, le SICA et l'OECO). Nombre d'entre elles se sont engagées dans de nouveaux types d'initiatives avec des acteurs différents (étatiques et non étatiques) au niveau régional et avec divers degrés de formalité, notamment des relations informelles entre différents types de parties prenantes régionales, des réseaux semi-formalisés d'acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, et des partenariats formalisés avec des parties prenantes régionales et internationales. L'intégration régionale est de plus en plus souvent perçue comme un outil bénéfique pour apporter davantage de stabilité et de prospérité à une région. En l'adoptant, le débat sur la contribution de l'intégration régionale et de la croissance (et la réduction de la pauvreté) fait écho au débat plus large sur le (libre) échange et la croissance dans le contexte de la mondialisation.[44]

Si les mandats des OR se sont considérablement étendus au fil du temps, cette extension n'a pas été accompagnée des ressources correspondantes nécessaires pour permettre de réaliser les attentes accrues des parties prenantes, et certaines OR n'ont pas été capables de satisfaire pleinement à leur fonction et aux résultats envisagés.[45] Les principaux facteurs qui influent sur la performance de la plupart des OR incluent:

- D'importantes limites dans les capacités financières et humaines, ce qui restreint leurs capacités de mise en œuvre des programmes et leur autorité pour tenir les États membres responsables. Dans le contexte d'une récession globale menaçante, il est probable que la limitation des ressources continuera à être et/ou deviendra un problème significatif.

44 Voir : Luk Van Langenhove et Philippe de Lombaerde. 2007. « *Régional Integration, Poverty and Social Policy* », Global Social Policy, Vol. 7; Sage Publication.

45 Voir ACBF, *A survey of Capacity needs of Africa's Regional Economic Communities*, juin 2006

- Des mandats redondants et de multiples adhésions des États membres dans différentes OR, ce qui tend à limiter l'engagement d'un pays envers chaque OR particulière.
- Des capacités très diverses des États membres des OR. Étant donné le système de rotation des présidences dans de nombreuses OR, l'organisation peut connaître une alternance de périodes de dynamisme et de relative inactivité.
- Une force contraignante limitée sur les États membres de la plupart des décisions des OR. La plupart des OR ne sont pas en position de faire appliquer les décisions prises par leurs États membres au niveau régional. Seules quelques unes d'entre elles surveillent réellement la mise en œuvre de ces décisions au niveau national.
- Les conflits et les tensions politiques régionaux.

Outre ces facteurs, d'après de nombreuses parties prenantes interrogées, la plupart des OR ont fait l'expérience de problèmes pour mesurer, et par conséquent pour démontrer, leur efficacité au niveau national (à savoir, dans leurs États membres). À ce jour, il n'y a eu que peu, voir aucun suivi systématique des effets sur les programmes, les politiques, ou les accords régionaux dans chacun des pays membres.

OR en tant que catalyseurs

Le principal objectif/objet de la plupart des OR est un changement au niveau national dans leurs pays membres. Cependant, comme noté ci-dessus, la plupart des OR ont un pouvoir limité sur leurs membres pour les contraindre à respecter des lois normatives et à amener un changement au niveau national. (Excepté l'UE, et dans une certaine mesure, les OR telles que l'UA et la CEDEAO. En outre, les BDR peuvent également avoir un certain pouvoir contraignant au travers des conditionnalités attachées à leurs prêts.) Dans la plupart des contextes, les OR agissent principalement comme des facilitateurs et des catalyseurs : elles servent de forums pour la mobilisation, la discussion et l'accord ; elles encouragent, facilitent et soutiennent le changement au niveau national. Voir l'encadré.

Une organisation peut agir comme un catalyseur en :

- Favorisant les changements et les processus de changement qui, sinon, ne se produiraient pas.
- Influençant la vitesse et/ou la qualité des processus de changement en cours (par ex., en facilitant certaines parties du processus, en assistant différents acteurs, ou en aidant à structurer efficacement le processus.[45]

Implications : Lorsqu'elles s'engagent dans de nouvelles relations et de nouveaux partenariats, les organisations qui souhaitent établir un partenariat avec des OR doivent avoir conscience des problèmes et limites auxquels sont fréquemment confrontées les OR. Dans le contexte de la présente évaluation, il est important de noter que la plupart des OR examinées font face à des problèmes de capacités et des défis considérables dans la réalisation de leurs mandats, et pas seulement dans le domaine de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes.

OR et égalité entre les sexes

Pour la plupart des OR, l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes, comme d'autres sujets de développement social, ne figuraient pas parmi les préoccupations initiales auxquelles l'OR avait entrepris de s'attaquer au moment où elle a été établie. Cependant, en mettant davantage l'accent sur des préoccupations de développement plus larges (ainsi que sur des questions politiques et/ou économiques), la plupart des OR ont commencé à reconnaître les problèmes de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes et à s'y attaquer.

46 Voir : Le plan stratégique d'UNIFEM pour 2008-2011, p. 8. http://www.unifem.org/attachments/products/UNIFEM_SP_2008-2011_eng.pdf

En s'attaquant à la question de l'égalité entre les sexes, les OR font face à une tâche double :

- a) intégrer la perspective de genre dans les structures et les pratiques des OR (par ex., en établissant des points focaux pour l'égalité des genres dans des départements thématiques, en développant et en mettant en œuvre des lignes directrices et des politiques de genre pour guider la programmation des OR et/ou leurs politiques sur le lieu de travail) ;
- b) soutenir/encourager l'adoption et la mise en œuvre de politiques et d'accords de genre au niveau national dans ses États membres.

Cette tendance a été influencée par la reconnaissance accrue au niveau mondial de l'importance de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes, en particulier au travers de conventions et de déclarations internationales (par ex., CEDEF, Déclaration et programme d'action de Beijing).

Au cours des dix dernières années, souvent avec le soutien de l'UNIFEM, des unités Genre ont été établies dans de nombreuses OR, et divers politiques, cadres, déclarations et accords de genre régionaux ont été développés, dans certains cas pour essayer de traduire des engagements mondiaux au niveau régional (par ex., UA, ASEAN). En outre, certaines OR ont établi des organes intergouvernementaux formels qui réunissent les Mécanismes nationaux de promotion des femmes (NWM) et sont spécifiquement axés sur les droits fondamentaux des femmes et l'égalité entre les sexes (par ex., le COMMCA pour le SICA et la Réunion spécialisée des femmes [REM] pour le marché commun du sud Mercosur). Dans la région des États arabes, bien qu'un Comité Femme et un Département Femme existent déjà à la Ligue des États arabes (LEA), en 2002 l'Organisation de la femme arabe a été créée sous l'égide de la LEA afin d'aborder la question de l'autonomisation des femmes.

Résultats des enquêtes

La majorité des représentants des OR qui ont répondu à l'enquête 1 (8 sur 14) ont indiqué qu'il y avait moins de trois personnes au sein de leur organisation dont le principal objet de travail est l'égalité entre les sexes.

Les données de l'évaluation indiquent que les progrès et réalisations dans le domaine de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes varient d'une OR à l'autre. Parallèlement, les unités Genre des OR, lorsqu'elles existent, semblent être confrontées à des problèmes et limites similaires[47] (semblables à ceux rencontrés par les mécanismes nationaux de promotion des femmes gouvernementaux), notamment : ressources humaines et financières limitées, forte dépendance vis-à-vis des donateurs, statut institutionnel relativement faible, rare sensibilité au genre et acceptation au niveau supérieur (au-delà du politiquement correct) et influence extrêmement limitée sur les processus de décision et de planification au niveau institutionnel. Les organes formels constitués de délégués gouvernementaux issus des Mécanismes nationaux de promotion des femmes (NWM) font face à des problèmes similaires. Un autre problème fréquent pour la promotion de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes au niveau régional concerne la représentation des pays membres dans l'OR, généralement au travers des Ministres des affaires étrangères. Les Mécanismes nationaux de promotion des femmes (NWM) éprouvent des difficultés à se faire entendre et à influencer les OR et les représentants de leurs États membres. Cela est également dû au fait que ces mécanismes nationaux sont généralement moins bien établis et disposent de ressources et de capacités inférieures à celles des autres ministères responsables. Une autre difficulté est liée au fait que le langage et l'intention de l'égalité entre les sexes

47 Il semble que les Commissions économiques des Nations Unies n'aient pas à faire face aux mêmes problèmes relatifs aux capacités ; leurs capacités internes en matière d'intégration de la perspective de genre est généralement bien établie, bien que leurs ressources soient souvent limitées.

(par ex., le concept d'« intégration de la perspective de genre ») sont difficiles à maîtriser pour les décideurs, qui peinent à y voir quelque chose de tangible.

Malgré ces problèmes, les parties prenantes consultées ont également fait état de progrès considérables. En Afrique, par exemple, l'Union africaine et les Commissions économiques régionales (CER) mettent de plus en plus souvent explicitement la question de genre dans leurs programmes et ont élaboré un certain nombre de politiques, déclarations et accords importants qui servent à ouvrir de nouveaux espaces pour faire avancer les questions de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes. Nombre de ces déclarations régionales ont un rapport direct avec la poursuite de la mise en œuvre d'accords internationaux tels que la CEDEF et le Programme d'action de Beijing et sont destinées à la faire avancer. Cependant, l'effet de ces développements aux niveaux régional ou national n'a pas été étudié ni documenté systématiquement par les OR ou d'autres organisations.

Implications : Les partenariats de l'UNIFEM avec les OR sont toujours conclus sur un fond dynamique en termes d'intérêt et d'engagement des OR dans les questions de développement social, notamment d'égalité entre les sexes et de droits fondamentaux des femmes. Les développements positifs et les efforts à cet égard continuent à être contrebalancés par les problèmes et limites permanents. Pour la présente évaluation, il est particulièrement important de noter qu'à ce jour, aucun suivi ou aucune appréciation systématique n'a été réalisé sur les effets à moyen ou long terme des effets que les chaangements liés à l'égalité entre les sexes et aux droits fondamentaux des femmes dans les structures, pratiques ou politiques des OR ont eu aux niveaux régional, national, ou communautaire en termes de politiques, pratiques et comportements concernant l'égalité entre les sexes/droits fondamentaux des femmes.

3.3 Contextes régionaux

Comme noté ci-dessus, les organisations régionales de différentes parties du monde varient considérablement en termes de nombre, d'histoire, de taille, de mandat, d'influence et de pertinence dans leur contexte régional particulier et de rapport avec l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes. S'il existe des différences importantes entre plusieurs OR particulières à l'intérieur de la même région, certaines tendances grossières semblent caractériser le rôle actuel des OR dans chacune des régions où l'UNIFEM travaille, en particulier en ce qui concerne la promotion de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes. Celles-ci sont susceptibles d'avoir un effet sur la pertinence et l'efficacité (perçues et véritables) des partenariats entre l'UNIFEM et les OR dans des régions données.

Afrique

L'intégration régionale en Afrique est largement conduite au niveau institutionnel et de haut en bas, avec de faibles capacités institutionnelles. Cette caractéristique a influencé la manière dont l'UNIFEM s'engage avec les OR de cette région, en particulier sa mise en avant du renforcement institutionnel (voir section 4.5, observation n° 9).

D'après nos données, à l'heure actuelle, l'Afrique pourrait fournir le contexte le plus dynamique et le plus favorable à l'intégration régionale, avec un fort mouvement en faveur du renforcement des efforts existant pour l'intégration, tant aux niveaux régional (continent) que sous-régional. L'intégration régionale fait partie de la stratégie de l'Afrique en faveur de la transformation économique (et dans une moindre mesure politique et sociale) depuis plus de quarante ans, mais depuis les années 1990, l'intégration régionale en Afrique a fait preuve d'une forte revitalisation.

L'Afrique est caractérisée par un double niveau d'intégration, à savoir régional et sous-régional. Au niveau régional, les principaux acteurs sont l'UA (également au travers du NEPAD), la BAfD et la CEA (en tant qu'organe fournissant un soutien technique à d'autres entités régionales/sous-régionales). Au niveau sous-régional, l'Afrique a

vu une prolifération d'initiatives d'intégration au cours des dernières décennies, en particulier sous la forme de Communautés économiques régionales (CER). En 2004, 14 CER existaient en Afrique. Avec la création de l'UA, les CER ont été reconnus comme des instruments de la mise en application des politiques de l'UA au niveau sous-régional ; cependant, ces dernières années, le besoin d'une plus grande consolidation des CER a été largement reconnu et discuté. Comme illustré au cours du dernier sommet de l'UA en février 2009, l'engagement politique en faveur de la poursuite de l'intégration régionale et du renforcement des liens entre l'UA et les CER augmente parmi les États africains. L'autorité de l'UA, qui remplace celle de la Commission, devrait avoir un rôle de coordination accru en ce qui concerne les CER. Les partenaires de développement considèrent également les OR africaines et les initiatives régionales comme des interlocuteurs clés, en particulier dans le cadre UA-NEPAD (voir section 3.4) et la création des bureaux de liaison de l'UA. L'intégration régionale en Afrique est considérée comme ayant un rôle important en matière de développement et de résolution des conflits, de processus de paix et d'opérations de maintien de la paix. Ces deux domaines sont tous deux très importants du point de vue de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes.

Dès le départ, l'UA a fait preuve d'un engagement et d'un progressisme importants pour ce qui est des questions de genre dans le cadre des politiques et des normes. Les principes de l'égalité et de la non discrimination entre les hommes et les femmes sont inscrits dans l'instrument juridique fondateur de l'Union africaine (loi constitutive, art. 4(1)), ainsi que dans la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples. Les chefs d'État et de gouvernement de l'UA ont adopté deux instruments destinés à aborder précisément ces questions liées au genre, à savoir le Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples relatif aux droits de la femme en Afrique (adopté en 2003 à Maputo, entré en vigueur en 2005) et la Déclaration solennelle sur l'Égalité entre les hommes et les femmes en Afrique adoptée à Addis Abeba en juillet 2004, qui invite les États à respecter les normes juridiques relatives aux droits fondamentaux des femmes. Les États membres sont également convenus d'établir un mécanisme d'examen par les pairs afin de mesurer leurs progrès dans la mise en œuvre de leurs engagements sur l'égalité entre les sexes. Aujourd'hui, ce mécanisme sert principalement à examiner des données quantitatives (par ex., la participation des femmes aux élections) et moins souvent des changements en termes de développement politique ou social tels que l'égalité entre les sexes.

Au niveau sous-régional, les CER et autres organisations sous-régionales telles que la COI, ont adopté des politiques, déclarations et lignes directrices liées au genre en faveur de la promotion et de la protection des droits fondamentaux des femmes. Nombre d'entre elles ont établi, ou sont en train d'établir, des unités Genre. Néanmoins, ces initiatives font face à divers problèmes dans la réalisation de leurs objectifs (par ex., capacités et ressources peu abondantes, mandats et membres qui se chevauchent, systèmes de suivi et de surveillance insuffisants, faible pouvoir contraignant sur les États membres).

L'UNIFEM a une longue histoire d'engagement avec les OR en Afrique, depuis ses premières relations avec la CDAA en 1992. Aujourd'hui, l'UNIFEM a des relations plus ou moins actives avec douze (12) OR africaines.

Amérique latine et Caraïbes

La région de l'Amérique latine et des Caraïbes a également une longue histoire de coopération et d'intégration. Dans la région, l'OEA est le premier forum consacré au dialogue multilatéral et à l'action concertée ; son système interaméricain des droits de l'homme offre un important recours pour les droits fondamentaux des femmes et inclut, parmi d'autres institutions, la Commission interaméricaine des femmes (CIM/OEA). La régionalisation n'a pas été facile dans un contexte où les forces d'un héritage et d'une culture communs coexistent avec un nationalisme fort et, souvent, une absence de volonté politique pour promouvoir des programmes dans lesquels le bien commun l'emporte sur les intérêts nationaux. Quoi qu'il en soit, la région n'a cessé de se sous-régionaliser au cours des dernières décennies, en commençant dans les années 1960 et 1970 avec la Communauté andine des nations (CAN) et la CARICOM à la fin des années

1960 et 1970. Comme en Afrique, la décennie des années 1990 a été témoin d'une vague d'initiatives d'intégration régionale, tant nouvelles que réactivées (MERCOSUR, SICA, ainsi que de nombreux accords commerciaux et douaniers distincts). En Amérique latine, le « Nouveau régionalisme », dont la CEALC a été un promoteur intransigeant, a représenté un tournant par rapport aux politiques tournées vers l'intérieur des principales stratégies de développement économique des décennies précédentes. Cependant, ces initiatives ont connu des succès divers et le progrès a souvent été plus lent que prévu, en raison d'un grand nombre de problèmes identiques à ceux notés pour l'Afrique. Malgré un certain désenchantement en termes de progrès à ce jour, des efforts continus sont faits pour renforcer les processus existant d'intégration régionale. D'autres facteurs de ce contexte influencent également l'intégration de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes dans les OR, à savoir, le rôle joué par la société civile pour influencer les processus d'intégration et la force relative des Mécanismes nationaux de promotion des femmes (NWM) dans la région.

La société civile et le mouvement des femmes en Amérique latine et aux Caraïbes a connu un succès mitigé en matière d'influence sur les programmes commerciaux et d'intégration au niveau régional. Concernant le MERCOSUR, d'une part, il existe des preuves sur la façon dont l'implication des mouvements syndicaux, des ONG et l'influence du mouvement des femmes ont fonctionné ensemble pour avoir un effet sur les politiques du MERCOSUR afin d'améliorer les droits fondamentaux des femmes et l'égalité entre les sexes. L'intégration de la voix de la société civile dans le SICA et la CARICOM en est davantage aux stades de démarrage, malgré des efforts pour créer des organes spécifiques pour favoriser l'institutionnalisation de cette participation.[48]

Les Mécanismes nationaux de promotion des femmes (NWM) en Amérique latine ont été établis à la fin des années 1980 et 1990. Si ces mécanismes nationaux se sont formellement engagés en ce qui concerne l'intégration de l'égalité entre les sexes, leur pouvoir au sein du gouvernement varie dans chaque pays. Dans les régions telles que l'Amérique centrale, les NWM de création relativement récente font face à un environnement politique instable et au risque de disparaître avec un changement de gouvernement. L'accès à ces mécanismes nationaux et leur influence dans les organes intergouvernementaux régionaux sont restés limités, voire inexistants pendant de nombreuses années. Cependant, certains NWM se sont révélés être d'importants moteurs de changement dans la région ALC. Certaines OR ont établi des organes intergouvernementaux formels qui réunissent les NWM et sont spécialement centrés sur les droits fondamentaux des femmes et l'égalité entre les sexes (par ex., le COMMCA pour le SICA et la Réunion spécialisée des femmes [REM] pour le marché commun du sud MERCOSUR).

Ces facteurs contextuels influencent également les points d'entrée de l'UNIFEM dans ses partenariats avec les OR. À l'heure actuelle, l'UNIFEM compte des partenariats avec huit (8) organisations régionales dans la région ALC, notamment la CEALC et l'OEA/CIM, ainsi qu'avec des organisations sous-régionales. Les OR de l'ALC sont répertoriés dans la section 2.2 (voir l'encadré)

48 Le MERCOSUR est décrit dans Espino, A., *Influer sur les politiques d'égalité des sexes du Mercosur : expériences, leçons et travail réalisé par la société civile en Amérique latine, Forum International de Montréal, 2008. Une analyse du SICA est fournie dans Santos Carrillo, Francisco, El Rol de la Sociedad Civil in los Procesos de Integración Regional: Virtualidad y Aspiración. Análisis Comparativo Comité Económico y Social Europeo/ Comité Consultivo del Sistema de Integración Centroamericano*, 2008.

Asie, Pacifique et États arabes

L'ASACR a été créée en 1985 « pour accélérer le processus de développement économique et social dans les États membres ». La Charte sociale de l'ASACR, adoptée en 2004, ouvre un espace régional permettant l'action sur l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes au-delà des plans d'action nationaux existants. Elle incarne un vaste éventail de cibles, notamment l'autonomisation des femmes, qui doit être réalisée dans toute la région. Les thèmes prioritaires de l'ASACR sont la féminisation de la pauvreté, la santé et la violence à l'égard des femmes. Ces dernières années, l'organisation a été active dans l'élimination des violences contre les femmes en s'attaquant, plus particulièrement, au trafic sexuel des femmes et à la migration forcée. En 2002, la Convention régionale sur la prévention et l'élimination de la traite des femmes et des enfants aux fins de la prostitution a été adoptée et un groupe de travail régional établi pour examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la convention. Le Fonds de développement de l'ASACR, qui comporte un volet social pour répondre aux besoins des femmes, représente également une opportunité importante pour avancer vers l'égalité entre les sexes.

La section géographique dédiée à l'Asie, au Pacifique et aux États arabes de l'UNIFEM regroupe trois sous-régions très différentes aux plans culturel, géographique, politique et économique. Dans le contexte de cette évaluation, cependant, les trois sous-régions partagent un certain nombre de caractéristiques en matière de rôle et de pertinence des OR qui les distinguent de l'Afrique ou de la région ALC. Dans les trois sous-régions, les OR semblent encore jouer un rôle limité dans l'influence des programmes des pays membres, bien que certaines, telles que l'ASEAN et la LEA, aient été en place depuis plusieurs décennies. Plus particulièrement en Asie et dans les États arabes, les conflits sous-régionaux et les tensions politiques et économiques entre les pays ont opposé des barrières permanentes à une collaboration régionale efficace et engagée. Une diversité linguistique et culturelle considérable au sein de chaque sous-région (en particulier dans la région Asie-Pacifique) et l'absence d'une langue commune adoptée par tous en Asie pose des problèmes supplémentaires à l'intégration régionale. Dans le même temps, par ex., en Asie, on assiste à une prise de conscience et à une reconnaissance croissantes par les gouvernements des pays que la lutte efficace contre un certain nombre de problèmes tels que le VIH/SIDA et le trafic nécessite une approche transfrontalière. L'UNIFEM a conclu des partenariats avec six OR dans cette région.

Sous-région Asie du Sud et Asie du Sud-Est

Créée en 1967, l'**ASEAN** vise à améliorer l'intégration économique et la coopération politique des nations du Sud-Est asiatique. Dans le domaine de l'égalité entre les sexes, l'ASEAN, par le biais de son Comité des femmes, assure la promotion de la mise en œuvre des déclarations et conventions internationales telles que la Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) au niveau sous-régional. Ces deux instruments ont été adaptés à la région d'Asie du Sud-Est au moyen de la Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes de l'ASEAN adoptée en 2004. Les travaux de l'ASEAN sur les violences à l'égard des femmes ont plus particulièrement ciblé les thèmes des relations entre la violence (domestique) fondée sur le genre et le VIH et la relation entre la migration de travail et l'exploitation des femmes. Si une série de conventions, de déclarations communes et de déclarations ont suivi depuis l'adoption de la Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes dans la région de l'ASEAN en 2004, des lacunes importantes subsistent dans la mise en œuvre réelle de ces engagements, tant pour ce qui concerne la traduction d'engagements régionaux en lois nationales, que pour le renforcement de la mise en œuvre et de la surveillance des lois nationales existantes.

L'intégration régionale en Asie du Sud et du Sud-Est est entravée par plusieurs facteurs. La sous-région est caractérisée par des tensions politiques entre certains pays. La coopération régionale est également rendue plus difficile par la diversité des langues parlées et l'absence d'une langue internationale acceptée par tous. Plusieurs pays d'Asie du Sud et du Sud-Est connaissent une croissance économique significative, qui contribue à une amélioration répandue du bien-être social et à des changements dans le mode de vie. Les femmes sont entrées de plain-pied dans la main-d'œuvre rémunérée et ont migré pour trouver des emplois. Parallèlement, cependant, la croissance économique de certains pays favorise le mouvement transfrontalier en faveur du travail et de l'éducation dans la sous-région. Les problèmes connexes de trafic et d'épidémies ont provoqué certaines tensions dans la sous-région. Ces problèmes, qui ont une forte influence sur les femmes de la région, réclament des solutions transnationales.

Malgré des difficultés traditionnelles dans la coopération sous-régionale, les deux principales OR de la région, l'ASACR et l'ASEAN, prennent des mesures pour traiter ces questions. L'UNIFEM a établi des protocoles d'accord avec l'ASEAN et l'ASACR. Les attitudes des pays de la région envers la promotion des droits de l'homme et le dialogue avec la société civile varient considérablement. Des différences dans les contextes politiques et le processus démocratique rendent également difficile les programmes en faveur des droits de l'homme au niveau national. Dans la sous-région, les travaux au niveau des OR fournissent un cadre supplémentaire pour placer les droits fondamentaux des femmes à l'ordre du jour.

Sous-région Pacifique

Les caractéristiques géographiques de cette sous-région rendent la coopération intergouvernementale extrêmement difficile. Outre la distance, la diversité linguistique et la concurrence pour des ressources limitées représentent des obstacles supplémentaires au dialogue entre les pays.

Cependant, certaines tentatives ont été faites pour aborder les questions d'égalité entre les sexes au niveau régional. Le Secrétariat de la Communauté du Pacifique (SCP) compte un conseiller du genre et gère un processus triennal visant à surveiller la mise en œuvre de la Plateforme d'action pour le Pacifique (PAP), version régionale du Programme d'action de Beijing. Le Forum des îles du Pacifique (FIP) a fait quelques efforts, avec le soutien du Commonwealth et de l'UNIFEM, pour intégrer la perspective d'égalité entre les sexes. Cependant, ses capacités sur les questions de genre restent faibles et la culture organisationnelle n'est pas encore de nature à conduire à des améliorations et à l'appropriation des efforts en faveur de l'intégration de la perspective de genre.

Sous-région États arabes

Les conflits et les crises politiques rendent la région États arabes instable, ce qui sape la coopération régionale, ainsi que le développement humain et des femmes dans la majeure partie du monde arabe. La Ligue des États arabes (LEA) a été établie en 1945, mais son efficacité et son aptitude à représenter et à influencer les États membres a été sévèrement entravée par les conflits et les crises politiques.

Cependant, ces dernières années, en partie en raison d'un mouvement des femmes dynamique et du soutien international, les gouvernements de la région ont accordé une attention accrue aux droits des femmes et à l'égalité entre les sexes. Parmi les exemples des principales améliorations obtenues ces dernières années dans la région États arabes, citons notamment la promulgation d'une nouvelle législation au profit des femmes, l'établissement de mécanismes concernés par les questions portant sur les femmes, l'obtention de droits politiques pour les femmes dans certains pays, l'attribution de quotas pour les femmes dans les parlements de certains pays et la ratification de la CEDEF par 17 pays. La LEA joue également un rôle plus actif dans la promotion de l'autonomisation des femmes depuis 2002 avec la création l'Organisation de la femme arabe.

ECO/CEI

Dans la région ECO/CEI, la dynamique de l'intégration régionale est influencée, directement ou indirectement, par l'Union européenne (UE) alors que d'autres initiatives d'intégration régionale restent embryonnaires. À ce jour, les questions relatives à l'égalité entre les sexes dans la région ne reçoivent qu'une priorité relativement faible. L'UNIFEM a conclu des partenariats avec deux organisations de cette région, à savoir la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU) et la Commission économique eurasiatique (CEEA).[49]

49 L'UNIFEM a également conclu un partenariat avec l'UE. Cependant, ce partenariat n'a pas été inclus dans le champ de cette étude en raison de sa nature très différente (la Commission européenne fait partie des contributeurs financiers de l'UNIFEM).

Sous-région ECO

La situation de l'ECO est caractérisée par une présence et une influence fortes de l'UE : la moitié des pays de l'ECO sont des membres de l'UE, tandis que ceux qui restent sont ou espèrent devenir des candidats à l'adhésion. La pertinence et l'influence d'autres organisations sous-régionales spécifiques s'en trouvent ainsi potentiellement affaiblies.

Depuis le récent élargissement de l'UE, la stabilité économique est une priorité en Europe orientale et, depuis le 11 septembre 2001, la sécurité est également devenue une question prioritaire de l'ordre du jour de l'UE. La région a souffert de crises politiques récentes, telles que le différend sur les questions du gaz entre les gouvernements russe et ukrainien en 2006, les questions de souveraineté territoriale entre les gouvernements russe et géorgien en 2008 et la situation au Kosovo depuis 1999. Dans ce contexte, les questions d'égalité entre les sexes ne représentent qu'une priorité relativement faible.

Malgré des améliorations dans la région liées à la mise en œuvre du Programme d'action de Beijing et à la situation économique régionale, la situation des femmes s'est aggravée dans de nombreux pays, en particulier dans les sphères de l'employabilité et de la protection sociale ; le trafic humain reste en outre une préoccupation significative.

Sous-région CEI

La sous-région CEI est caractérisée par un niveau de pauvreté élevé et des problèmes graves dans les domaines de l'emploi et les secteurs social et de la santé. Les gouvernements de ces pays semblent être toujours plus nombreux à reconnaître l'importance d'une collaboration régionale dans le contexte fragile de la CEI, compte tenu du fait que tous les pays dépendent les uns des autres pour leurs besoins de base tels que l'énergie, la nourriture et l'eau. Les pays de la région prennent lentement conscience des questions d'égalité entre les sexes. L'UNIFEM a établi une présence dans la région relativement récemment (1999). L'UNIFEM a approché la CEEA (Communauté économique eurasiatique) pour la première fois en 2004 et travaille principalement avec cette organisation sur les questions de migration de travail.

Implications: Le nombre, l'histoire, la taille et le mandat des organisations régionales et leur influence respective sur les États membres, les effets sur l'intégration et la pertinence varient considérablement entre régions géographiques. Cela est susceptible non seulement d'avoir eu une influence sur l'aptitude de l'UNIFEM à conclure des partenariats avec les OR dans les régions concernées, mais également d'avoir influé sur la pertinence possible de ces partenariats : les OR sont moins susceptibles d'être des partenaires influents dans les régions dotées d'institutions régionales faibles et où les gouvernements nationaux sont moins intéressés par la coordination et la collaboration régionales et y sont moins engagés.

3.4 Contexte des Nations Unies

Depuis 1997, le processus de réforme en cours aux Nations Unies a favorisé l'évolution du système des Nations Unies vers une harmonisation et une coordination plus poussées afin de renforcer l'efficacité et le soutien des Nations Unies au niveau des pays. À l'heure actuelle, les Nations Unies travaillent sur un modèle de collaboration améliorée dans huit pays pilotes.[50] En outre, des efforts de coordination et de programmation commune sont faits dans un grand nombre d'Équipes de pays des Nations Unies (UNCT). Ces efforts incluent l'accord pour constamment appliquer une approche fondée sur les droits de l'homme aux processus de programmation commun des Nations Unies aux niveaux mondial et régional.[51]

50 Albanie, Cap Vert, Mozambique, Pakistan, Rwanda, Tanzanie, Uruguay et Vietnam.

51 Pour plus de détails sur la réforme en cours aux Nations Unies, voir le site Web du Groupe de développement des Nations Unies (UNDG) http://www.undg.org/?P=7.

Reconnaissant la tendance croissante des pays partenaires à œuvrer en faveur d'une intégration régionale, les agences des Nations Unies ont également été fortement encouragées à collaborer avec diverses organisations régionales et à soutenir leur travail. Depuis leur « Agenda pour la paix » de 1992, les Nations Unies ont tenu des consultations biennales régulières avec un certain nombre d'organisations régionales et sous-régionales. Pendant le Sommet mondial qui s'est tenu au siège des Nations Unies à New York en 2005, les Nations Unies ont explicitement mentionné l'utilité des organisations régionales aux capacités accrues et du besoin pour ce type d'organisation, donnant lieu à la résolution 1631 du Conseil de sécurité (2005) qui appelait à une plus grande coopération entre les Nations Unies et les OR et à de plus gros efforts pour renforcer les capacités des organisations régionales.[52] (Voir l'encadré.)

En Afrique, lorsque le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) a vue le jour en 2001, l'Assemblée générale des Nations Unies a émis trois résolutions obligeant les agences des Nations Unies à aligner leurs programmations avec celles de l'UA et du NEPAD. Les Nations Unies ont par la suite organisé leurs travaux en groupes thématiques correspondant aux structures de l'UA
et du NEPAD.

Dans ce contexte, les agences des Nations Unies redoublent d'efforts pour coordonner leurs travaux avec les OR par l'intermédiaire des Équipes de directeurs régionaux et du mécanisme de coordination régionale sous l'autorité du secrétaire général. D'un point de vue thématique, au-delà de l'UNIFEM, d'autres agences des Nations Unies s'engagent avec des OR dans le monde afin de promouvoir l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes, en particulier l'UNICEF et le FNUAP.

Un autre facteur pertinent dans ce contexte est la Déclaration de Paris (2005) et son engagement auprès des donateurs à s'aligner plus efficacement sur les stratégies et priorités choisies de leurs partenaires. Dans un contexte où de nombreux gouvernements nationaux accordent une importance accrue à l'intégration et à la collaboration régionales, les partenaires de développement ne peuvent pas (ou ne devraient pas) se contenter d'ignorer cette tendance et continuer à travailler sur une base purement bilatéral. La Déclaration de Paris insiste également sur la nécessité d'une harmonisation accrue des donateurs (à savoir, du recours accru à des dispositions ou des procédures communes et du partage plus efficace des informations et des analyses).

Implications: La recherche de partenariats avec des organisations régionales n'est pas propre à l'UNIFEM, mais fait partie d'une tendance plus générale au sein des Nations Unies, ainsi que dans la communauté élargie des donateurs et des partenaires de développement. L'UNIFEM opère dans un contexte où les attentes relatives à l'implication avec les organisations régionales sont de plus en plus claires et répandues. Ces nouvelles attentes nécessitent de repenser les types de relations que les partenaires de développement peuvent édifier avec les OR et les règles qui les gouvernent. Elles nécessitent également de plus gros efforts de coordination entre les partenaires de développement quant à leur travail avec des OR de la même région.

3.5 Contexte de l'UNIFEM

Des décisions de partenariats comme « choix d'attribution des ressources »

Les ressources institutionnelles limitées de l'UNIFEM, qui ont été notées dans le passé (par ex., dans l'évaluation du MYFF pour 2007), ont posé des problèmes à l'UNIFEM en termes d'établissement et de maintien d'une présence sur le terrain dans un nombre d'endroits significatif, ainsi qu'en termes de ressources humaines suffisantes, non seulement pour la planification et la mise en œuvre des activités de programmation, mais également pour le suivi et l'appréciation des résultats et des effets.

52 Voir : Vasu Vaitla (2006) : *Regionalism and Regional Organizations: An option for more effective and more democratic global governance*. UN Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche.

Tout partenariat dans lequel l'UNIFEM s'engage implique d'y consacrer une certaine quantité de ressources, que celles-ci soient financières ou se présentent sous forme de temps et d'énergie du personnel de l'UNIFEM. Chaque partenariat nécessite de faire un choix : étant donné les limites de ressources du Fonds, les ressources attribuées à un partenariat particulier signifient également moins de ressources disponibles pour d'autres partenariats et initiatives. Voir également l'encadré.

Si la question générale de savoir si l'UNIFEM doit s'engager auprès d'une OR ou non peut déjà avoir été décidée (dans le sens où, en tant qu'organisation des Nations Unies, il est supposé travailler avec des OR, voire être mandaté pour cela), le « comment » de chaque partenariat particulier (à savoir, le champ et la qualité de l'interaction) doit toujours être déterminé dans chaque cas et laisse un espace considérable aux choix et au décisions. Les réflexions sur la continuité de la pertinence et de l'efficacité du partenariat concerné peuvent entrer en ligne de compte dans ces décisions.

Implications: Une question importante pour l'évaluation est de connaître la base sur laquelle l'UNIFEM fait ses choix de partenariat (et donc d'attribution de ressource) et les critères, s'il y en a, qu'il utilise pour évaluer la pertinence et l'efficacité actuelles de partenariats donnés. Si cette évaluation porte essentiellement sur les partenariats de l'UNIFEM avec les OR, la question des critères utilisés pour sélectionner et suivre ou apprécier la pertinence, l'efficacité et l'efficience des partenariats est tout aussi pertinente pour tous les types de partenariats dans lesquels l'UNIFEM s'engage. Une autre question importante dans un contexte de limites des ressources est de savoir comment l'UNIFEM peut harmoniser et créer des synergies entre les partenariats aux niveaux régional et national.

Efforts de l'UNIFEM pour améliorer son efficacité en matière de développement

Dans son MYFF pour 2004-2007, l'UNIFEM s'est engagé à continuer à améliorer son efficacité en matière de développement. À cette fin, l'organisation s'est engagé dans un certain nombre de processus de changement visant à poursuivre l'amélioration de sa performance organisationnelle.[53] Dans le contexte actuel, les points suivants présentent une certaine pertinence :

Plans institutionnels, régionaux et sous-régionaux

Depuis le MYFF pour 2004-2007, l'UNIFEM a consenti des efforts considérables pour établir un système de planification et d'information institutionnelles qui, d'une part, permet une certaine cohérence des efforts de programmation généraux de l'UNIFEM, tout en laissant à ses bureaux régionaux et sous-régionaux la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins et contextes spécifiques dans lesquels ils travaillent et s'y consacrer. Dans le cycle de planification le plus récent, chaque section géographique a dû développer un plan régional fondé sur le plan stratégique institutionnel global de l'UNIFEM pour 2008-2011 susceptible de l'alimenter. En outre, chaque sous-région a développé sa propre stratégie en « traduisant » les priorités institutionnelles et régionales en objets et stratégies spécifiques pour la sous-région concernée.

- L'UNIFEM a fait évoluer sa programmation, passant d'un intérêt pour de multiples petits projets à des programmes nationaux et régionaux élargis, essayant ainsi de maximiser l'efficience et l'efficacité de ses ressources.
- L'UNIFEM s'est engagé dans un processus de décentralisation/ réalignement visant à réorganiser sa structure interne au niveau mondial et à donner un plus grand pouvoir de décision aux bureaux régionaux et sous-régionaux (voir l'encadré).
- L'UNIFEM accorde une importance accrue à l'application de la gestion fondée sur les résultats (GFR) et au renforcement de sa fonction d'évaluation.
- Le Fonds a fait des efforts pour élargir la base des différents partenaires avec lesquels il travaille aux niveaux national et régional. Outre ses partenaires traditionnels tels que les mécanismes nationaux de promotion des femmes, les ONG de femmes, les OSC, les autres agences des Nations Unies et les donateurs bilatéraux, l'UNIFEM vise de plus en plus souvent à établir des relations avec un large éventail de partenaires, notamment les ministères responsables et les ministères des finances et de la planification de divers pays, des partenaires du secteur privé et des organisations religieuses.

53 Voir également l'évaluation du MYFF (2007), Observation n° 4.

Implications : La présente évaluation fait partie des réflexions en cours de l'UNIFEM sur ses performances passées dans la conclusion de ses partenariats avec les OR et sur la façon de les améliorer à l'avenir. L'analyse de la performance des partenariats de l'UNIFEM avec les OR présentée à la section 4 doit être considérée sous cet éclairage.

4. Performance des partenariats UNIFEM-OR

4.1 Présentation générale

La présente section examine les partenariats UNIFEM-OR des points de vue de la pertinence, de l'efficacité, de la viabilité des résultats et de la gestion des partenariats.

4.2 Pertinence

Constatation 1 : l'UNIFEM est extrêmement pertinent pour tous les représentants des OR consultés.
Les représentants des OR consultés considèrent généralement leur partenariat avec l'UNIFEM comme extrêmement pertinent dans la mesure où ils ont compris qu'il répondait aux besoins régionaux relatifs à l'égalité entre les sexes. La plupart des parties prenantes engagées dans des relations de type partenaire limitrophe avec l'UNIFEM ont indiqué que le soutien de l'UNIFEM (généralement un soutien financier modéré associé à une assistance technique considérable et à un soutien moral permanent fourni par le personnel engagé et extrêmement motivé de l'UNIFEM) s'était révélé pertinent et utile dans leur travail. Les personnes représentant les organisations partenaires stratégiques ont insisté sur les forces uniques de l'UNIFEM, complémentaires de celles de leur propre organisation.

Les caractéristiques positives essentielles qui distinguent l'UNIFEM des autres partenaires avec lesquels les OR travaillent sont :

- Le mandat unique de l'UNIFEM, centré sur l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes, ainsi que sur son expérience et son expertise dans ce domaine ;
- Les liens étroits et les bonnes relations de travail de l'UNIFEM avec les organisations de la société civile aux niveaux national et régional ;
- Le statut de l'UNIFEM en tant qu'agence des Nations Unies neutre, qui lui permet d'établir et de faciliter les réseaux entre un large éventail d'acteurs très différents qui ne se rencontreraient pas autrement ;
- L'approche axée sur la demande de l'UNIFEM. Les membres du personnel de l'UNIFEM se renseignent sur les besoins et les priorités de leurs partenaires et les prennent en compte, plutôt que d'imposer des plans ou des approches préétablis ;
- Les connaissances et l'expérience du personnel de l'UNIFEM. Dans la plupart des BSR, les membres du personnel de l'UNIFEM sont originaires de la région et ont souvent été impliqués dans des organisations de femmes ou des entités similaires travaillant dans le domaine de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes dans cette région. Par conséquent, ils ne sont pas seulement compétents et au fait des problèmes et défis particuliers de la région, ils disposent également de réseaux et de liens précieux, qu'ils intègrent dans leur rôle de représentants de l'UNIFEM.

Les représentants des OR consultés n'ont cessé d'insister sur la considération à laquelle ils tenaient le soutien moral et technique en cours de l'UNIFEM. Si les contributions financières du Fonds ont habituellement été décrites comme relativement modestes, les OR partenaires ont insisté sur l'utilité de la présence, des conseils fondés sur l'expérience et des encouragements permanents de l'UNIFEM. À l'heure actuelle, UNIFEM n'accorde pas d'attention particulière à ses cadres institutionnels pour la satisfaction de ses partenaire vis-à-vis de ses services, probablement parce qu'ils font partie intégrante de sa culture et de son approche et/ou parce que cela pourrait ressembler à une autoglorification. Cependant, la satisfaction de ses partenaires est considérée comme un indicateur pertinent de la performance dans divers cercles. Si la satisfaction à elle seule ne suffit pas à apprécier la performance de l'UNIFEM, il ne doit pas négliger cet indicateur, dans la mesure où il est clairement important pour ses partenaires.

Constatation 2 : L'UNIFEM n'a pas explicitement défini le fondement et les avantages escomptés de ses partenariats avec les OR, ni établi de méthode de suivi et d'information sur la pertinence de ces partenariats.
Dans un contexte de développement, les questions portant sur la pertinence étudient généralement dans quelle mesure l'initiative financée est judicieuse étant donné les besoins, les priorités et /ou les politiques des acteurs engagés dans l'initiative. Lors de l'examen de la pertinence d'un partenariat entre organisations, cela suggère la nécessité d'examiner l'étendue des avantages que le partenariat est susceptible de générer pour l'une des organisations ou les deux en termes d'accomplissement de leurs mandats et/ou de travail pour satisfaire les priorités de leur organisation.

En examinant les relations institutionnelles de l'UNIFEM avec les OR comme type particulier d'organisation partenaire, notre question initiale était, « Qu'est-ce qui, en général, fait des OR des partenaires importants pour l'UNIFEM ? » Les entretiens et autres données collectées auprès du personnel de l'UNIFEM indiquent que les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales sont fondés sur un certain nombre d'hypothèses largement implicites (c'est-à-dire, non officiellement exprimées ou reconnues au niveau de l'institution) relatives à leur pertinence pour l'UNIFEM. L'étude détaillée de ces hypothèses implicites était le point de départ pour le développement des Cadres de résultats opérationnels, comme discuté au Chapitre 2.

Les consultations avec le personnel de l'UNIFEM ont indiqué qu'en tant qu'agence des Nations Unies, l'UNIFEM est censée travailler avec les OR et mandatée pour le faire. Si la question de savoir « pourquoi s'engager avec les OR ? » peut sembler hors sujet à un niveau pragmatique, cela ne suffit pas à répondre à la question de l'évaluation du pouvoir et de la véritable *pertinence* des OR en tant que type particulier de partenaire avec lequel l'UNIFEM s'engage. Si un large consensus semble exister quant aux raisons de s'engager avec les OR au sein de l'UNIFEM (comme discuté ci-dessous), aucune analyse systématique n'a été effectuée pour déterminer dans quelle mesure ces motifs et leurs avantages supposés sont valides. Selon nous, il est toujours essentiel pour l'UNIFEM de déterminer le degré de pertinence qu'un partenariat proposé ou existant devrait avoir (ou a) pour l'UNIFEM et l'OR concernée. Une définition claire et explicite du fondement et des avantages escomptés de ses partenariats et la mise en place d'un système de suivi des résultats qui y sont liés permettraient à l'UNIFEM de rendre compte de la pertinence continue de ces partenariats.

Constatation 3 : Les parties prenantes consultées à l'intérieur et à l'extérieur de l'UNIFEM s'accordent sur les principales raisons de travailler en partenariat avec les OR et les avantages que cela présente.
Cette observation étudie en quoi les OR sont jugées pertinentes pour le travail de l'UNIFEM (et vice versa) *au-delà* du fait que les agences des Nations Unies sont généralement encouragées à établir des partenariats avec les OR. Les raisons et avantages principaux cités par le personnel de l'UNIFEM d'un engagement avec les OR sont présentés dans la Pièce jointe 4.1 accompagnés d'un résumé des observations découlant de notre examens de véritables partenariats, des six études approfondies et d'exemples pertinents. Les quatre premières raisons d'engager des OR ont été les plus fréquemment citées par le personnel de l'UNIFEM et s'appliquent principalement aux organisations régionales ou sous-régionales dotées de larges mandats d'intégration et de coopération et aux Banques de développement régional (en particulier la troisième raison). La cinquième raison s'applique principalement, mais pas exclusivement, aux Commissions économiques régionales des Nations Unies.

Les parties prenantes extérieures à l'UNIFEM (par ex., représentants des gouvernements nationaux, OSC, et autres agences des Nations Unies) consultées pour l'évaluation conviennent que les principales raisons de l'UNIFEM pour travailler avec les OR sont plausibles. La grande majorité des parties prenantes consultées partageaient l'opinion selon laquelle les OR disposaient d'un pouvoir considérable pour influencer le changement aux niveaux régional et national pour ce qui est de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes, en particulier au travers du développement de cadres politiques/normatifs adoptés au niveau régional, et par la capacité des OR à agir comme des catalyseurs et des facilitateurs du changement. Le fait que les OR aient la

capacité de promouvoir des programmes plus progressistes que les gouvernements de leurs pays membres et de générer une pression des pairs parmi leurs membres est également considéré comme tout à fait pertinent pour la promotion des priorités liées à l'égalité entre les sexes et aux droits fondamentaux des femmes. Cependant, la majeure partie des informations obtenues de ces parties prenantes s'est avérée anecdotique, sans exemples concrets permettant de confirmer la façon dont les OR avaient influencé le changement au niveau national.

Pièce jointe 4.1 Fondement et avantages implicites du partenariat pour l'UNIFEM

Fondement et avantages implicites des partenariats pour l'UNIFEM	Observations tirées de l'examen de véritables partenariats et d'études approfondies	Exemples
1. Les OR peuvent avoir un effet multiplicateur. En raison de leurs nombreux membres et d'une représentation gouvernementale d'un niveau relativement élevé, les OR sont bien placées pour avoir un effet multiplicateur (en s'adressant à une seule entité – l'OR – il est possible d'en atteindre beaucoup d'autres). Les OR tendent à avoir accès à (être couverts par) un éventail plus large de médias, transcendant ainsi les frontières nationales. <u>Avantages impliqués pour l'UNIFEM</u> Travailler avec les OR peut se révéler un moyen rentable de travailler en faveur du mandat et de l'objectif de l'UNIFEM, dans la mesure où le Fonds n'a pas de bureaux dans chaque pays ou sous-région. Le possible effet multiplicateur de l'OR est, par exemple, important en termes de dissémination des connaissances et de sensibilisation sur l'égalité entre les sexes.	Les partenariats avec les OR semblent permettre un accès et une exposition améliorés de l'UNIFEM auprès d'un large éventail de représentants de gouvernements nationaux, notamment de pays où l'UNIFEM ne possède aucune présence sur le terrain. Cette exposition augmente la probabilité que ces représentants approchent l'UNIFEM pour des conseils ou un soutien concernant des problèmes de leurs pays. À ce jour, aucune preuve ne permet de suggérer que le travail avec les OR pourrait représenter une *alternative* ou un *substitut* à une présence sur le terrain dans un pays donné (à savoir, aucune preuve ne permet d'affirmer que le travail avec une OR permet à l'UNIFEM d'influencer les changements dans les pays où il n'a pas de présence dans la mesure où le suivi des changements par les OR au niveau du pays est inexistant ou très faible). Cela n'exclut pas la possibilité que le travail avec les OR puisse indirectement influencer les changements au niveau national.	**CIRGL :** Le personnel de l'UNIFEM consulté a indiqué que le travail avec la CIRGL est considéré comme une opportunité pour l'UNIFEM d'apprendre et d'obtenir des informations sur les situations de paix et de sécurité dans les pays où ils n'a pas de présence sur le terrain. **CEDEAO :** Le travail avec le Centre de la CEDEAO pour le développement du genre, en particulier le soutien à la réunion annuelle des ministres des affaires féminines, a fourni à l'UNIFEM l'occasion d'établir un contact direct avec les ministres des affaires féminines de tous les États membres, ce qui est considéré comme stratégique par le personnel de l'UNIFEM afin de promouvoir des programmes de mobilisation et de dialogue sur les politiques avec ces ministères. **ASACR :** Le personnel consulté de l'UNIFEM et de l'ASACR a indiqué que le travail réalisé en partenariat autour de la Base de données Genre de l'ASACR (SGIB) a été un exercice de sensibilisation et d'apprentissage pour tous les États membres. La SGIB a évolué pour devenir une force motrice pour la promotion de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes. En outre, sous l'égide de cette initiative, des bureaux et comités nationaux de la SGIB ont été créés dans tous les États membres afin de faciliter la mise en œuvre de la Base de données Genre de l'ASACR au niveau national. **CARICOM :** De la même façon, la CARICOM, avec le soutien de l'UNIFEM, fournit des produits et services à leurs États membres – par ex., un manuel statistique pour aider à renforcer les capacités de compilation des statistiques sociales, sensibles au genre et environnementales. Ces produits peuvent également représenter un moyen rentable de soutenir les capacités du gouvernement national.

Fondement et avantages implicites des partenariats pour l'UNIFEM	Observations tirées de l'examen de véritables partenariats et d'études approfondies	Exemples
2. Les OR sont en mesure d'apporter une plus grande légitimité à un thème ou un problème particulier au niveau national. La nature régionale d'une OR peut créer une « pression des pairs » parmi les gouvernements nationaux des États membres: dès lors qu'un problème est reconnu comme important au niveau régional, il devient plus difficile pour les gouvernements individuels de l'ignorer au niveau national. En posant sur la table une question dans un forum d'OR, celle-ci peut immédiatement atteindre des représentants du gouvernement de relativement haut niveau et en recevoir le soutien. Les OR fournissent un forum propre aux discussions : les questions dont l'abord est difficile ou sensible au niveau national peuvent être introduites au niveau régional. Cela, à son tour, peut légitimer d'autres discussions au niveau national. <u>Avantages impliqués pour l'UNIFEM</u> Travailler avec les OR peut améliorer l'efficacité des efforts de l'UNIFEM et des autres partenaires relatifs à la mobilisation en faveur de l'égalité entre les sexes au niveau national. Dans certains cas, les OR peuvent ouvrir d'autres ou davantage de portes pour les questions au niveau national qu'il ne serait possible de le faire en travaillant uniquement au niveau national.	Les parties prenantes consultées aux Nations Unies et dans d'autres organismes donateurs, les OSC et NWM, ont confirmé que d'après leur expérience, les OR peuvent créer une pression des pairs parmi les États membres, ce qui conduit parfois les gouvernements des pays à signer des accords qu'ils n'auraient probablement pas soutenus en temps normal. À son tour, cette acceptation renforce les défenseurs du genre au niveau national, qui peuvent signaler et se servir de l'accord régional pour leur travail de mobilisation nationale. Les parties prenantes ont en outre confirmé que si les questions étaient mises sur la table au sein de l'OR, elles avaient tendance à atteindre des représentants du pays d'un niveau différent et souvent supérieur qu'elles ne le feraient sans l'OR. La plupart des parties prenantes ont cependant été incapables de fournir des exemples concrets des effets positifs que l'opportunité d'accéder à des représentants d'un niveau supérieur avaient eu au niveau du pays.	**UA :** Plusieurs parties prenantes consultées ont indiqué que, selon elles, les décisions, politiques et résolutions de l'UA liées au genre ont fourni des outils importants aux défenseurs du genre au niveau du pays. Dans de nombreux cas, les dirigeants des pays peuvent être davantage disposés à accepter certaines choses si d'autres dirigeants l'ont déjà fait. Cela offre des possibilités aux ONG et aux autres défenseurs du genre au niveau national, qui peuvent utiliser ces accords régionaux pour faire pression au niveau national en rappelant aux dirigeants concernés ceux à qu'ils ont convenu au niveau régional. Certaines parties prenantes ont indiqué que, selon elles, l'UA a représenté un instrument pour faire en sorte que les États membres placent les questions de genre dans leur agenda et/ou reconfirment leur engagement dans des accords internationaux tels que la CEDEF. **CDAA :** Les parties prenantes consultées ont largement reconnu que la CDAA a été un élément essentiel pour la formation d'un programme régional formalisé (précédemment non existant) sur l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes en fournissant une politique du genre et un protocole de genre régional complet satisfaisant. Les parties prenantes ont indiqué que la CDAA joue un rôle important dans la légitimation et le progrès des questions faisant l'objet de pressions de la part des OSC nationales et régionales auprès des niveaux politiques les plus élevés. **CIRGL :** Le Pacte sur la sécurité, la stabilité et le développement de la CIRGL et ses protocoles connexes incluent des dispositions importantes sur la participation des femmes aux processus de paix, la participation politique, la lutte contre la GBV et les droits de propriété pour les épouses déplacées de retour. Il s'agit des dispositions les plus avancées dans les lois nationales de la plupart des États membres. **CEE-ONU :** La CEE-ONU réalise un certain suivi tous les cinq ans (lié aux conférences de suivi régionales) de la mise en œuvre par les États membres des engagements de Beijing. Cela permet à la CEE-ONU d'exercer une certaine pression des pairs sur ses États membres.

Fondement et avantages implicites des partenariats pour l'UNIFEM	Observations tirées de l'examen de véritables partenariats et d'études approfondies	Exemples
		COMMCA : L'existence de cet organe régional donne un poids supplémentaire aux NWM dans le contexte national. Les recherches offrant des comparaisons régionales se sont révélées utiles pour dresser le profil des problèmes dans un pays. Par exemple, au travers de son projet AGEM, l'UNIFEM a aidé à faciliter la recherche sur les travailleurs domestiques, fournissant des preuves fondées sur la mobilisation au Costa Rica qui ont finalement conduit à une nouvelle législation sur le jour de travail légal pour les travailleurs domestiques.
3. Les OR peuvent développer et mettre en œuvre au niveau régional des politiques/accords (plus ou moins) contraignants pour les États membres. Les politiques/accords adoptés à l'échelle de la région peuvent déclencher (ou au moins influencer) le développement et la mise en œuvre de politiques au niveau national. Les OR dont l'influence et le pouvoir sont suffisants dans la région peuvent tenir les pays membres responsables de la mise en œuvre des accords régionaux et/ou internationaux au niveau national. Les banques de développement régional peuvent influencer les États membres indirectement, en s'assurant qu'une analyse de genre est incluse dans les appréciations de la pauvreté du pays et directement, en incluant des clauses liées au genre dans les conditions de prêt. <u>Avantages impliqués pour l'UNIFEM</u> Les OR peuvent se révéler être des importants alliés/partenaires stratégiques dans le développement et la promotion de la mise en œuvre d'accords et d'engagements régionaux/ internationaux au niveau national (par ex., CEDEF) et dans le développement de politiques nationales, dans la mesure où il s'agit d'un objectif commun de l'UNIFEM et des OR. Dans la plupart des cas, Les décisions des OR représentent l'accord ou le consensus des États membres sur une question précise. Cela signifie qu'il existe, au sein des OR, une interaction constante entre le niveau national et le niveau régional. Les interventions de l'UNIFEM au niveaux régional et national (par ex., mobilisation, dialogue sur les politiques) ont ainsi le potentiel d'être complémentaires et de se renforcer les unes les autres.	Il existe de nombreux exemples d'OR qui, avec le soutien de l'UNIFEM, ont développé des politiques, cadres, accords, ou outils similaires de genre régionaux (par ex., la CEDEAO et la CDAA). Dans d'autres cas, des politiques ont été développées sur des thèmes ou secteurs spécifiques qui correspondent aux objectifs de l'UNIFEM (par ex., CIRGL, CEDEAO). De nombreuses parties prenantes consultées ont indiqué que ces politiques sont des réalisations importantes (en tant que produits finaux et pour ce qui est du processus de leur développement) dotées d'un pouvoir considérable pour influencer le changement aux niveaux régional et national. Pendant les consultations, seuls quelques exemples concrets de politiques/cadres de niveau régional ont été mentionnés comme ayant été utilisés pour guider le développement de politiques de niveau national (par ex., politique du genre de la CDAA, législation de la CARICOM sur la VEF et réforme de la loi familiale de l'OECO). L'un des problèmes fréquents chez la plupart des OR examinées et que la mise en œuvre de politiques et autres accords et leur suivi font toujours défaut, au sein de l'OR elle-même, mais plus particulièrement dans ses États membres. Il existe quelques exemples (par ex., ASACR, CEE-ONU, UA) dans lesquels les OR ont développé des approches pour surveiller la mise en œuvre de conventions ratifiées par leurs États membres, mais ceux-ci restent limités. Selon plusieurs parties prenantes consultées, l'importance de l'acceptation politique au niveau national est essentielle, raison pour laquelle la mobilisation et le suivi avec les États membres restent extrêmement importants. De nombreuses parties prenantes ont indiqué que le travail au niveau régional ne remplace pas le travail au niveau national, mais peut le compléter et le renforcer en recourant aux deux approches du bas vers le haut et du haut vers le bas.	**UA :** Les parties prenantes ont indiqué que, si l'UA s'en « sortait bien » au niveau des politiques, la mise en œuvre des politiques et les engagements, tant au sein de l'UA que dans les États membres restaient un problème. L'influence réelle et potentielle de l'UA aux niveaux régional et national ont été décrites comme modérée à forte, selon la sous-région et/ou le pays concernés. Elles ont noté que toutes les décisions prises au niveau de l'UA ne filtrent pas nécessairement au niveau national. **CDAA :** La CDAA est un animateur, un coordinateur et un catalyseur. En tant que tel, ses recommandations ne sont pas contraignantes pour les États membres. Cependant, les politiques et les outils de la CDAA sont largement considérés comme fournissant une orientation pertinente aux États membres, et les études et rapports de la CDAA offrent des informations sur les meilleurs pratiques et les enseignements tirés. Nous avons entendu parlé d'un État membre qui s'était servi de la politique du genre de la CDAA comme d'un modèle pour le développement ou la révision de sa politique du genre nationale. Le Protocole Genre de la CDAA est destiné à être contraignant pour les États une fois qu'il sera ratifié ; cependant, aucun pays ne l'a encore ratifié à ce jour. **CEDEAO :** Nous n'avons trouvé aucune preuve d'une quelconque influence de la CEDEAO sur le développement de politiques du genre au niveau national à ce jour. Par exemple, des sources clés au Nigeria et au Sénégal ont noté que la CEDEAO n'était *pas* impliquée dans le développement de leurs politiques du genre nationales (formulées en 2008 et 2005 respectivement).

Fondement et avantages implicites des partenariats pour l'UNIFEM	Observations tirées de l'examen de véritables partenariats et d'études approfondies	Exemples
Les OR ouvrent un espace politique supplémentaire dans lequel l'UNIFEM peut travailler pour atteindre ses objectifs, en particulier lorsque le niveau national est très faible ou résistant au changement, ou lorsque l'UNIFEM ne possède pas de présence sur le terrain.	Dans une certaine mesure, l'influence limitée que les politiques/accords régionaux ont au niveau national peut également être une question de temps, à savoir plusieurs politiques/cadres sont toujours relativement nouveaux et sont situés dans un environnement très dynamique. Les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur des OR ont également noté que les OR et les États membres (par ex., les NWM) avaient besoin d'un soutien considérable pour la mise en œuvre future de politiques et accords régionaux.	**CARICOM :** Dans les Caraïbes, l'UNIFEM a fourni un soutien financier, en collaboration avec le Secrétariat du Commonwealth et la CEALC-ONU pour un audit légal de la législation type de la CARICOM sur les questions touchant les femmes adoptées en 1991. Les parties prenantes de Guyane ont indiqué que la législation type sur la VEF avaient été consultée, tout comme la législation des pays de la CARICOM, afin de développer la législation de la Guyane. Une contribution et un soutien techniques en faveur de la législation type donne à l'UNIFEM la possibilité de contribuer à une référence régionale commune qui intègre l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes. **OECO:** Le projet de réforme de la loi sur la famille de l'OECO (mis en œuvre sur six ans), soutenu par l'UNIFEM et l'UNICEF, a élaboré une législation type qui aujourd'hui, influence une réforme politique dans au moins 7 ou 8 pays. Les parties prenantes des Nations Unies interrogées ont noté qu'il est important de travailler de cette manière dans la région Caraïbe. **CIRGL :** À la CIRGL, la mise en œuvre des politiques régionales et des programmes s'appuie très largement sur les mécanismes de coordination nationale dans chaque État membre. Ces mécanismes sont encore très nouveaux et, dans plusieurs cas, sont toujours en phase de création. Dans la plupart des cas, ils manquent de ressources, de capacités, de structures et de systèmes pour remplir leur mandat. **ASACR :** Une fois les conventions ratifiées et les décisions adoptées par tous les États membres, elles deviennent obligatoires pour ces États. Cela rend le processus de décision très bureaucratique et coûteux en temps. L'ASACR a créé des comités techniques dans chaque domaine de coopération dotés du mandat d'assister les États membres dans la mise en œuvre des conventions ratifiées et de les surveiller. En ce qui concerne l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes, le personnel consulté de l'UNIFEM et de l'ASACR a reconnu que le degré d'application de la *Convention pour la prévention et l'élimination de la traite des femmes et des enfants aux fins de la prostitution* de l'ASACR varies d'un pays à l'autre.

Fondement et avantages implicites des partenariats pour l'UNIFEM	Observations tirées de l'examen de véritables partenariats et d'études approfondies	Exemples
4. Les OR peuvent faire office de forums efficaces pour renforcer l'influence des autres partenaires de l'UNIFEM. Les OR peuvent fournir un cadre et une raison permettant aux organisations de femmes et/ou aux mécanismes nationaux de promotion des femmes de se rencontrer, d'établir des réseaux et de collaborer, et, ce faisant, de renforcer leurs capacités et leur influence collectives aux niveaux régional et national. Les OR peuvent également offrir une plate-forme permettant l'échange des meilleures pratiques et expériences au niveau régional. <u>Avantages impliqués pour l'UNIFEM</u> Les OR peuvent se révéler être des partenaires (stratégiques) dans le renforcement des capacités et l'influence des autres partenaires essentiels de l'UNIFEM aux niveaux national et régional.	Les défenseurs du genre consultés dans plusieurs des lieux visités ont confirmé que les OR leur offraient des forums larges et de haut niveau pour faire progresser leurs causes, bien que le degré d'engagement varie entre différentes régions et OR. Les OR offrent également aux défenseurs du genre de différents pays, une raison et un endroit pour se réunir et planifier et mettre en œuvre en commun des stratégies de mobilisation. Dans plusieurs cas, des problèmes considérables restent à résoudre pour ce qui est de l'accessibilité aux OR pour les défenseurs du genre tels que les OSC. Dans plusieurs de ces cadres, l'UNIFEM est considéré comme un important facilitateur/catalyseur en raison de ses relations étroites avec les OSC/ONG, ainsi qu'avec les organisations gouvernementales et les OR.	**CDAA :** D'après un informateur important, « La *CDAA nous offre la possibilité de faire progresser notre cause en bloc. Lors des réunions de la CDAA, nous pouvons discuter de ce que doit ou devrait être le consensus et nous pouvons développer des stratégies communes de pressions politiques. Les personnes peuvent retourner chez elles et faire pression sur leurs gouvernements nationaux respectifs. Les réunions au niveau de la CDAA sont également une bonne chose car elles permettent d'exercer une pression des pairs. Sinon, nous ne saurions probablement pas ce que les autres pays font. Et la CDAA nous offre un accès aux ressources régionales, à savoir, aux personnes et à l'information.* » **UA :** Une partie du protocole d'accord pour 2005 à 2008 entre l'UNIFEM et l'UA concernait le renforcement des capacités pour la DFGD. En se fondant sur des discussions avec la DFGD, l'UNIFEM a accepté de travailler à renforcer les organisations de femmes nationales et régionales à être plus efficaces dans leur engagement avec l'UA, ce qui, à son tour, devrait aider la DFGD à remplir son mandat. Un premier pas à cet égard est l'étude cartographique des OSC/ONG de femmes qui a été conduite avec le soutien de l'UNIFEM. L'une des principales observation de l'étude a été que de nombreuses organisations manquaient des connaissances de base sur la façon dont l'UA opère et sur les moyens d'accéder aux forums de planification et de prise de décision de l'UA. L'UNIFEM discute actuellement avec les organisations de femmes des possibilités pour soutenir la création d'un bureau de liaison permanent d'ONG/OSC à Addis Abeba afin de permettre aux OSC de bénéficier d'un accès plus permanent et continu à l'UA.

Fondement et avantages implicites des partenariats pour l'UNIFEM	Observations tirées de l'examen de véritables partenariats et d'études approfondies	Exemples
		CARICOM : Les ONG consultées aimeraient en savoir plus sur la CARICOM et ses travaux sur l'égalité entre les sexes et y avoir davantage accès. Le soutien de l'UNIFEM pour le renforcement des acteurs régionaux de la société civile capables d'exiger une mobilisation en faveur droits fondamentaux des femmes de la CARICOM est important ; il s'agit de l'un des rôles endossés par l'UNIFEM dans le passé, et les autres agences du système des Nations Unies tirent parti du succès de l'UNIFEM dans ce domaine. Parallèlement, cela peut nécessiter de travailler avec la CARICOM pour connaître précisément les forums où les défenseurs des droits fondamentaux des femmes et de l'égalité entre les sexes ont la possibilité de faire entendre leurs voix sur certaines des questions. **MERCOSUR :** L'UNIFEM a soutenu un certain nombre des activités initiales dans les années 1990 qui offraient aux ONG fondées sur les femmes, aux syndicalistes et aux universitaires femmes de préparer des propositions liées aux questions de genre et de l'intégration régionale émergeant des premiers stades du MERCOSUR. Cela s'est ensuite transformé en réseau « Les femmes et le Mercosur ». Le réseau a, à son tour, soutenu la création de la Réunion spécialisée des femmes (REM), qui est depuis devenu l'objet du partenariat de l'UNIFEM avec le MERCOSUR et un mécanisme essentiel pour mettre les questions des droits fondamentaux des femmes et l'égalité entre les sexes au programme de l'intégration. La REM inclut le NWM et s'est développé pour inclure une participation de la société civile.[53] **ASACR :** Le personnel consulté de l'UNIFEM et de l'ASACR a indiqué que la valeur ajoutée de l'UNIFEM est de faire entendre la voix de la société civile. Dans le cadre de l'initiative de la base de données Genre, un comité central d'experts du genre incluant des activistes femmes de la région a été créé avec pour mandat de guider la mise en œuvre de la base de données Genre. Cependant, au-delà de ce comité, le degré d'efficacité des partenaires de l'UNIFEM en termes d'influence sur l'ASACR n'a pas pu être apprécié puisque aucun entretien n'a eu lieu avec cette catégorie de parties prenantes.

54 Espino, Alma. *Influer sur les politiques d'égalité des sexes du Mercosur : expériences, leçons et travail réalisé par la société civile en Amérique latine, Forum International de Montreal*, 2008.

Fondement et avantages implicites des partenariats pour l'UNIFEM	Observations tirées de l'examen de véritables partenariats et d'études approfondies	Exemples
		CIRGL : Le processus consultatif ayant conduit à la formation de la CIRGL a fourni aux OSC et aux organisations de femmes une première occasion de s'organiser, de se mobiliser et de joindre leurs forces au niveau régional sur la question de la participation des femmes dans les processus de paix. L'UNIFEM soutient actuellement la mise en place du Forum régional des femmes de la CIRGL, forum consultatif permanent sur les questions de l'édification de la paix, de la sécurité économique et de la participation politique.
5. Les OR disposent de connaissances, de capacités et de ressources spécifiques liées au contexte régional susceptibles d'être complémentaires de celles de l'UNIFEM ou dont l'UNIFEM pourrait tirer des enseignements. Les OR peuvent bénéficier de ressources, de capacités et de relations stratégiques, mais aussi de la légitimité nécessaire pour développer certains des projets de l'UNIFEM. Les OR peuvent bénéficier de ressources complémentaires pour une mise en œuvre conjointe des projets avec l'UNIFEM. <u>Avantages impliqués pour l'UNIFEM</u> Les OR peuvent agir comme des partenaires de l'UNIFEM responsables de la mise en œuvre. La conclusion de partenariats avec les OR peut permettre à l'UNIFEM de développer des initiatives, et/ou d'entreprendre des initiatives qui, autrement, n'aurait pas vu le jour.	Il existe plusieurs exemples (CEA-ONU, CEALC-ONU, CEE-ONU) dans lesquels l'UNIFEM et l'OR concernée (ainsi que d'autres partenaires) ont travaillé ensemble pour organiser et faciliter un événement en commun, ou pour conduire et publier une étude. Les forces particulières apportées par les différentes OR dans les partenariats incluent l'accès à des représentants politiques de haut niveau, un rôle de convocation, la présence dans un pays où l'UNIFEM est absente, les ressources financières, l'expertise technique dans certains domaines et un ensemble différent de priorités thématiques comme précisé dans leur mandat.	**Études communes, événements organisés et/ou financés en collaboration avec (par ex.)** la CEA-ONU, la CEALC-ONU, la CEE-ONU. **CIRGL :** Le partenariat est considéré comme fournissant à l'UNIFEM un point d'entrée dans les pays où l'UNIFEM n'est pas présent. Dans le cas spécifique de la CIRGL, il s'agit d'influencer les processus de paix et d'avoir une occasion d'apprendre pour l'UNIFEM pour d'autres situations de recherche de la paix et de la sécurité. **ASACR :** Selon le personnel de l'UNIFEM, le partenariat avec l'ASACR est un instrument pour travailler avec tous les États membres sur les questions transfrontalières (telles que le trafic des femmes, le VIH/SIDA, la migration, etc.)

4.3 Efficacité

Constatation 4 : Les preuves ne manquent pas pour affirmer que les partenariats UNIFEM-OR se sont traduits par des changements à court, voire à moyen terme, positifs. Même s'il ne s'agit pas de changements au niveau national, ils ont contribué à renforcer l'environnement propice à ces changements.

Les consultations avec le personnel de l'UNIFEM et les parties prenantes des OR, l'enquête auprès des représentants des OR et l'examen de documents ont tous fourni les preuves d'un large éventail de résultats et de changements positifs auxquels les partenariats OR-UNIFEM ont contribué, notamment :

- Des changements dans les politiques ou accords régionaux sur l'égalité entre les sexes/les droits fondamentaux des femmes, ou l'élaboration de ces politiques ou accords (avec des partenaires limitrophes) ;
- Des changements dans les structures et/ou les pratiques d'une organisation régionale en faveur de l'égalité entre les sexes et de l'intégration (avec des partenaires limitrophes) ;
- La création de nouveautés en termes de connaissances et d'outils dans les domaines de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes pertinentes pour les États membres des OR et leurs parties prenantes (avec des partenaires limitrophes et stratégiques).

En outre, il existe certaines preuves de renforcement des capacités au sein des OR, parmi les États membres des OR et parmi les autres parties prenantes des OR, illustrées, par exemple, par des processus de mobilisation renforcés dans les régions concernées, impliquant l'OR elle-même et/ou ses parties prenantes immédiates (avec des partenaires limitrophes et stratégiques).

Du point de vue de l'UNIFEM, certains éléments empiriques semblent indiquer que l'établissement de partenariats avec les OR a accru les capacités de mobilisation de l'UNIFEM en fournissant des possibilités d'accès à des forums de haut niveau, et a généré de nouvelles connaissances utiles telles que des données statistiques. Quelques exemples indicatifs de ces résultats sont fournis dans la Pièce jointe 4.2 ci-dessous. Des exemples supplémentaires destinés à suivre les contributions du partenariat aux résultats sont inclus dans les Profils des partenariats UNIFEM-OR fournis à l'Annexe 1.

Pièce jointe 4.2 Exemples de contributions des partenariats UNIFEM-OR aux résultats à court et moyen termes

Type de résultat	Exemples de résultats/réalisations
Changements dans les politiques des OR	**Afrique** - Développement du protocole relatif aux droits de la femme africaine et de la politique du genre de l'UA - Développement de la politique du genre et du protocole Genre et Développement de la CDAA - Développement de la politique du genre de l'IGAD - Développement de la politique du genre de la CEDEAO - Des dispositions visant à prendre en compte la dimension genre de la migration ont été introduites dans l'Approche commune de la CEDEAO sur la migration. - Avec le soutien de l'UNIFEM, la CIRGL a développé, dans le cadre de son Pacte sur la sécurité, la stabilité et le développement dans la région des Grands Lacs, un protocole sur la prévention et la suppression de la violence sexuelle à l'égard des femmes et des enfants, fournissant un cadre légal commun aux États membres sur la façon de définir, d'aborder, de punir et de prévenir la violence sexuelle. **ALC** - La CARICOM a adopté plusieurs déclarations de principe et plans d'action, tels que « Towards Regional Policy on Gender Equality and Social Justice » (Vers une politique régionale sur l'égalité entre les sexes et la justice sociale) (1996) et « Plan of Action to 2005: Framework for Mainstreaming Gender into Key CARICOM Programmes » (Plan d'action pour 2005 : cadre pour l'intégration de la perspective de genre dans les principaux programmes de la CARICOM) (2003).

Type de résultat	Exemples de résultats/réalisations
Changements dans les structures et/ou pratiques des OR	**Afrique** - Établissement de l'Unité Genre de la CDAA - Établissement de la Division Genre et du Centre pour le développement du genre de la CEDEAO, sous forme de deux entités distinctes - La perspective du genre est intégrée à tous les principaux documents de la CIRGL (Déclaration, Pacte, Protocoles, projets) - L'Union africaine a adopté des quotas de 50 pour cent pour les femmes en tant que commissaires - L'UNIFEM a soutenu l'IGAD pour développer un mécanisme de mise en œuvre destiné au mécanisme d'examen par les pairs des questions de genre (2007) - L'UNIFEM a fourni un soutien pour l'établissement de l'unité Genre de l'IGAD (2005) **ALC** - Le SICA a décidé d'incorporer le COMMCA dans une structure formelle du SICA (2005) et a établi son secrétariat dans le bureau du Secrétaire général du SICA - Nouvelle convocation du Comité consultatif régional sur le genre et le développement de la CARICOM avec les partenaires de développement de la région - En tant que membre du conseil, l'UNIFEM a activement participé à la définition des domaines de financement prioritaires du programme PROLEAD de la BID. - L'UNIFEM a soutenu la création du réseau « Les femmes et le MERCOSUR » qui, à son tour, a soutenu la création de la Réunion spécialisée des femmes (REM), qui représente aujourd'hui le principal mécanisme pour introduire les questions des droits fondamentaux des femmes et de l'égalité entre les sexes dans le programme d'intégration du MERCOSUR. **APAS** - L'ASACR et l'UNIFEM ont collaboré au développement de la Base de données Genre de l'ASACR (SGIB). L'initiative a conduit à la création des bureau de la SGIB dans les ministères, des agences nodales de la SGIB, des comités nationaux (principalement composés de représentants d'agences du gouvernement), d'organisations de recherche, d'ONG et d'académies dans tous les États membres de l'ASACR et à l'identification de points focaux nationaux de la SGIB (principalement issus des mécanismes nationaux de promotion des femmes)
Nouvelles connaissances ou nouveaux outils	**Afrique** - Réalisation de l'audit de l'UA sur les questions de genre - Étude de manifestes de partis politiques dans la région de la CDAA en termes de degré de promotion et de soutien de la participation des femmes dans les partis politiques - Publication commune UNIFEM/ CEA *Partenariats pour l'égalité des sexes : le rôle des agences multilatérales et bilatérales en Afrique* **ALC** - Rapport interagence *Not One More!!! The Right of Women to Live a Life Free from Violence in Latin America and the Caribbean* (Pas une de plus !!! Le droit des femmes à vivre une vie sans violence en Amérique latine et dans les Caraïbes) - Amélioration des statistiques et des indicateurs sensibles au genre pour les politiques publiques (en coopération avec la CEALC) - Analyse de genre des OMD en Argentine et au Paraguay (en coopération avec la CEALC) - Études de recherche sur les femmes travailleuses domestiques en Amérique centrale, réalisées par le programme AGEM de l'UNIFEM à la demande du COMMCA - Réalisation de l'audit du secrétariat de la CARICOM sur les questions de genre. - En collaboration avec le secrétariat du Commonwealth et la CEALC-ONU : réalisation d'un audit légal de la législation type de la CARICOM sur les questions touchant les femmes adoptée en 1991 - Recherche sur les travailleurs domestiques et l'utilisation du temps (SICA/COMMCA) - Ressources financières visant à compléter le manuel de statistique de la CARICOM (à paraître) *Strengthening Capacity in the Compilation of Social, Gender and Environmental Statistics: Preparation of a User Manual.*

Type de résultat	Exemples de résultats/réalisations
	APAS - Base de données Genre de l'ASACR : composante en ligne avec format de saisie des données et des informations basées sur le Web pour les informations et données qualitatives et quantitatives ; domaines thématiques et de composantes normalisés et indicateurs classés par ordre de priorité pour la Base de données Genre de l'ASACR. - À la demande du secrétariat de l'ASACR, examen selon la perspective des droits de l'homme de la *Convention pour la prévention et la lutte contre le trafic des femmes et des enfants aux fins de la prostitution*, 2002 de l'ASACR. Vingt-trois (23) des 31 recommandations ont été incorporées dans le rapport du Secrétaire général de l'ASACR présenté au Conseil des ministres. - Publication commune ASACR-UNIFEM : *Gender initiatives In ASACR: A Primer* **ECO-CEI** - La publication commune CEE-ONU-UNIFEM, *The Story Behind the Numbers: Women and Employment*, étudie la détérioration de la situation des femmes sur le marché du travail après l'effondrement du socialisme d'État.
Capacités renforcées	**Afrique** - Étude cartographique des organisations de femmes régionales travaillant avec l'UA (ou prévoyant de le faire) - Groupe parlementaire régional de femmes de la CDAA en partenariat avec l'UNIFEM sur la mobilisation en faveur d'un quota de 30 % pour les femmes en politique. - L'UNIFEM a soutenu avec succès la Direction Genre de l'UA afin de lever des fonds auprès d'autres donateurs. Avec les fonds de l'UNIFEM, la CIRGL a recruté un conseiller Genre attaché au secrétariat de la Conférence. - Les organisations de femmes dans la région des Grands Lacs se sont mobilisées et ont été capables d'offrir une contribution au processus de la CIRGL - L'UNIFEM et l'IGAD (et d'autres) ont accueilli conjointement le Symposium sur les femmes somaliennes en Ouganda, réunissant des délégués somaliens et ougandais. Cela a fortement contribué à l'élaboration d'un programme accepté sur les femmes pour la reconstruction postérieure au conflit en Somalie. - L'UNIFEM et l'UA ont travaillé ensemble pour s'assurer de la participation des femmes dans les processus de paix au Darfour, avec pour résultat le Programme des femmes au Darfour présenté pendant les pourparlers de paix à Abuja. Dans ce cas, la relation avec l'UA a aidé à ouvrir un espace pour la participation des femmes au processus. Cependant, l'obtention d'une participation significative et le maintien de cette participation ont nécessité un engagement intense au niveau national avec des groupes de femmes, le gouvernement et les agences actives au niveau national. **ALC** - Le Partenariat Pan-Caraïbe contre le VIH/SIDA (PANCAP), accueilli par la CARICOM, a révisé le Cadre régional des Caraïbes pour le VIH/SIDA avec des indicateurs sensibles au genre. - Soutien du secrétariat de la CARICOM pour la sensibilisation du personnel aux concepts de genre et d'intégration de la perspective de genre - Soutien technique en cours au COMMCA (en collaboration étroite avec l'AECI) pour le Plan stratégique, l'établissement d'un secrétariat technique, les réunions du COMMCA, les communications, l'élaboration de déclarations de principe communes pour la Conférence régionale sur les femmes de l'Amérique latine et des Caraïbes et dialogue avec les organisations de la société civile **APAS et ECO-CEI** - Les personnes interrogées dans les études sur les OR ont noté que leurs relations avec l'UNIFEM leur offrait un accès à de nouveaux contacts et réseaux (par ex., contacts avec des ONG luttant contre le trafic en Asie du Sud ; informations à propos de spécialistes et de consultants sur des questions spécifiques et accès à leurs réseaux ; contact et accès aux représentants des OSC dans la région ECO.

Pour en revenir à la discussion sur les Cadres de résultats opérationnels de l'UNIFEM de la section 2.5, les résultats documentés tombent dans le domaine des changements à court ou moyen termes. Les résultats sont pertinents et significatifs, principalement pour ce qui concerne leur contribution possible (future) à des changements ultérieurs au sein de l'OR au niveau régional et, plus tard, national. Par exemple, le développement d'une politique du genre est une réalisation significative, principalement en termes de son potentiel de contribution aux changements ultérieurs dans les politiques et pratiques nationales liées au genre. En tant que tels, les résultats illustrés à court et moyen termes peuvent être décrits comme des contributions positives à *l'environnement propice* au changement au niveau national (à savoir, s'ils ne constituent pas des changements au niveau national eux-mêmes, il est plausible que les résultats obtenus influencent de manière positive les conditions existantes pour un tel changement).

Constatation 5 : Les parties prenantes consultées conviennent très largement que les partenariats UNIFEM-OR ont le pouvoir de contribuer à un effet à plus long terme, y compris au niveau national. Cependant, il n'existe aucune donnée fiable permettant de prouver objectivement cette affirmation.

L'un des problèmes particuliers rencontrés par l'UNIFEM dans le suivi des effets à long terme de ses partenariats concerne le fait que les rôles et le potentiel des OR et de l'UNIFEM sont très similaires lorsqu'il s'agit d'apporter le changement au niveau national : tous deux sont des catalyseurs et des facilitateurs de changement.

Ils peuvent encourager, déclencher, accélérer, renforcer et soutenir le changement au niveau national, mais ils ne peuvent ni le créer ni le contrôler, ni affirmer être les seuls responsables de la réalisation de ces changements.

Par conséquent, pour l'UNIFEM la question est de savoir ce qui se passe lorsqu'un catalyseur (l'UNIFEM) essaie d'aider l'autre (l'OR) à être plus efficace en tant que catalyseur ?

À ce jour, peu de données réelles fournissent des preuves objectives du lien supposé entre les changements obtenus par le biais d'un partenariat UNIFEM-OR et les changements ultérieurs se produisant au niveau national. Cela ne signifie en rien que ces liens n'existent pas, et il semble plausible que le travail des OR ait une influence au niveau d'un pays, mais les informations avérées sont rares sur ce qui constitue cette influence et sur les changements auxquels celle-ci a contribué (voir la Pièce jointe 4.1, fondement implicite 3). Quelques exemples d'éléments empiriques fournis par les parties prenantes interrogées sont présentés ci-dessous.

Attribution des changements au niveau national aux résultats du partenariat – commentaires des parties prenantes

Des parties prenantes ont signalé que l'un des États membres de la CDAA s'était servi de la politique du genre de la CDAA, développée avec le soutien de l'UNIFEM, comme d'un modèle pour le développement ou la révision de sa politique du genre nationale.

Des parties prenantes en Guyane ont indiqué que la législation type de la CARICOM sur la VEF avait été consultée, tout comme la législation des pays de la CARICOM, pour élaborer la législation de la Guyane. L'UNIFEM a participé à une révision de la législation type.

Des personnes interrogées ont fait savoir qu'environ sept pays de l'OECO changent actuellement leurs lois en conséquence de la loi type sur la famille régionale de l'OECO. L'UNIFEM a contribué à son développement avec l'UNICEF. Cette loi a pris environ six ans à élaborer. L'UNIFEM et l'UNICEF ont mis en place une collaboration fructueuse dans leur soutien à l'OECO pour développer cette loi, avec pour objectif d'influencer la législation de tous les pays de l'OECO.

Les recherches pour l'AGEM ont été présentées au COMMCA et ont fourni des contributions pour la mobilisation au niveau national. Notons plus particulièrement l'étude sur les travailleurs domestiques qui a été utilisée par l'Association des travailleurs domestiques et les parlementaires du Costa Rica pour plaider en faveur d'une loi (qui doit être approuvée en 2009) qui réglemente la journée de travail de 8 heures pour les travailleurs domestiques.

Le personnel consulté de l'UNIFEM et de l'ASACR ont affirmé que les travaux réalisés dans le partenariat autour de la Base de données Genre de l'ASACR (SGIB) s'est révélé être un exercice de sensibilisation et d'apprentissage pour tous les États membres. En outre, sous l'égide de cette initiative, des bureaux et des comités nationaux pour la SGIB ont été créés dans tous les États membres pour faciliter la mise en œuvre de la Base de données Genre de l'ASACR au niveau national

Attribution des changements au niveau national aux résultats du partenariat – les rapports de l'UNIFEM

« Le groupe parlementaire régional des femmes de la CDAA […] a conclu un partenariat avec l'UNIFEM visant à la mobilisation en faveur d'un quota de 30 pour cent de femmes en politique. Aujourd'hui, huit membres de la CDAA sur 14 ont un système de quotas. » (Rapport institutionnel de l'UNIFEM 2005/2006).

« Une mobilisation intensive du Forum parlementaire de la CDAA (FP CDAA) et des organisations de femmes au travers de l'UNIFEM s'est traduite par des nominations à des postes de hauts dirigeants : en tant que vice-présidents au Zimbabwe et en Afrique du Sud et en tant que Premier ministre au Mozambique. » (Rapport Afrique du Sud, 2005).

Plusieurs des rapports annuels régionaux et sous-régionaux de l'UNIFEM examinés font référence à des réalisations au niveau du pays ayant été attribuées (explicitement ou implicitement) aux travaux de l'UNIFEM avec une OR particulière (voir l'encadré). Si ces affirmations sont intuitivement plausibles, ces rapports ne fournissent réellement aucune preuve du rapport entre les travaux de l'UNIFEM avec l'OR et les changements ultérieurs au niveau national. En outre, ils ne font pas la distinction entre les interventions de l'UNIFEM-OR *contribuant à un changement positif et provoquant* un changement.

Exemples de mécanismes d'OR destinés à suivre la mise en œuvre des politiques régionales au niveau national

1) L'UA a adopté la Déclaration solennelle sur l'égalité des sexes en Afrique (SDGEA) en 2004 dans laquelle les chefs d'État et de gouvernement s'engagent à faire état une fois par an de l'avancement vers l'égalité entre les sexes ; en outre, le président de la Commission de l'UA Commission doit soumettre un rapport annuel sur l'avancement de la mise en œuvre de la déclaration et de l'état de l'égalité entre les sexes et de l'intégration de la perspective de genre aux niveaux national et régional.

2) Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) du NEPAD est un instrument d'autosurveillance où les États membres de l'UA accèdent volontairement, visant à favoriser l'adoption de politiques, normes et pratiques.

3) La CEE-ONU (et d'autres commissions régionales des Nations Unies) conduit une sorte de suivi tous les cinq ans de la mise en œuvre des engagements de Beijing en rapport avec la préparation des conférences régionales de suivi. Selon des parties prenantes de la CEE-ONU, cela leur permet d'exercer une certaine pression des pairs, mais pas d'assurer une surveillance et un suivi systématiques de la mise en œuvre au niveau national.

4) En 2002, la Convention régionale sur la prévention et l'élimination de la traite des femmes et des enfants aux fins de la prostitution a été adoptée par les États membres de l'ASACR et un groupe de travail régional a été établi pour examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la convention.

Résultats d'études

Les représentants des OR interrogés se sont vus demander si les relations entre l'UNIFEM et leurs OR avaient apporté des changements positifs dans l'un ou plusieurs des États membres de leur organisation. Neuf personnes interrogées sur 10 ont répondu « Je ne sais pas. »

À ce jour, aucune OR (ni aucun de leurs autres partenaires de développement) n'a développé d'approches ou de mécanismes systématiques visant à surveiller ou à apprécier l'influence des politiques, accords et décisions des OR au niveau national ; il n'existe pas non plus de données disponibles sur les facteurs qui ont besoin d'être en place pour permettre aux initiatives régionales d'avoir des « conséquences » au niveau national. Les consultations avec le personnel des OR et les représentants d'autres agences des Nations Unies suggèrent qu'ils ont conscience de ce problème (et luttent pour y remédier). Les OR font des efforts pour suivre la mise en œuvre de politiques régionales au niveau national (comme montré dans l'encadré). Cependant, aucun de ces mécanismes n'est actuellement conçu pour évaluer de façon systématique l'effet des OR sur les politiques et les décisions au niveau national.

Contribution vs. Attribution

« Bailleurs de fonds, défenseurs et évaluateurs doivent également modifier leur façon de penser et accepter que l'évaluation cherche à démontrer la contribution plutôt que l'attribution. […] Le fait de « prouver » l'attribution, à savoir, qui exactement est (ou n'est pas) responsable d'un « vin » fini, aide rarement les défenseurs à mieux travailler. Cela ne fait que déplacer les projecteurs sur les effets directs lointains à long terme […] au lieu de se concentrer sur ce le travail qui est réalisé en ce moment. En outre, dans la mesure où la quasi-totalité des questions de mobilisation est soutenue et avancée par un grand nombre de personnes et d'organisations […], le fait de désigner la « goutte d'eau qui a fait déborder le vase » peut sembler anodin, voire arrogant ou insultant, pour les partenaires d'une organisation. À l'inverse, la démonstration de la contribution est relativement simple à réaliser. "[54]

55 *Speaking for Themselves. Advocates' Perspectives on Evaluation*. Innovation Network, réalisé sur commande de the Annie E. Casey Foundation et The Atlantic Philanthropies. P. 16. Non daté.

Cette constatation soulève un point qui n'est pas exclusif à l'UNIFEM et à ses OR partenaires : il est extrêmement difficile de suivre les contributions particulières à des effets complexes sur le développement à long terme et d'attribuer ces effets à des interventions spécifiques. Les effets sur le développement sont rarement dus au travail d'un seul acteur, et la complexité du processus de développement rend leur évaluation extrêmement difficile.[56] Cela est particulièrement vrai pour les processus de mobilisation (voir l'encadré).

> « En esquissant la voie du changement souhaitée, les défenseurs peuvent concentrer leurs efforts d'évaluation sur le suivi et l'appréciation de l'avancement vers des mesures de succès à court terme et provisoire. […] Si la voie du changement exprimée est croyable, l'avancement provisoire démontré d'une organisation est logiquement relié au succès à long terme. »
>
> *Speaking for Themselves: Advocates' Perspectives on Evaluation*. p. 16

Certaines approches, telles que la Cartographie des incidences, se concentrent délibérément sur les effets directs[57] plutôt que sur l'influence pour rendre compte de la responsabilité. L'influence souhaitée à long terme est toujours pertinente en tant que balise directionnelle d'un programme et test de sa pertinence, mais il ne s'agit pas d'un critère de mesure de la performance.[58] Dans ce sens, la probabilité et/ou la vraisemblance des effets directs du développement contribuant à la réalisation des effets est considérée comme plus pertinent, et le développement d'une théorie du changement explicite qui inclut des *marqueurs de progrès* peut aider à illustrer cette probabilité.[59]

Sous cet angle, l'absence de preuves solides de la contribution des partenariats UNIFEM-OR aux changements à long terme au niveau national n'est ni surprenante, ni révélatrice d'une faiblesse ou d'une lacune dans la performance du partenariat. Elle souligne cependant la nécessité d'expliciter les relations logiques supposées entre les résultats escomptés immédiats ou à moyen terme et les effets attendus à plus long terme, afin d'illustrer et de surveiller la pertinence des résultats intermédiaires dans le contexte plus large d'un changement social à long terme.

4.4 Viabilité

Constatation 6 : Il existe des preuves limitées selon lesquelles les partenariats UNIFEM-OR ont contribué à des changements durables au sein et en dehors des OR concernées.

> L'UNIFEM n'a pas encore élaboré une définition institutionnelle de la « viabilité » des résultats, ou des critères ou indicateurs permettant de déterminer ce qui constitue et/ou contribue à la viabilité des résultats.[60]

Selon nous, la « viabilité des résultats » implique au moins deux dimensions essentielles : la *poursuite et l'adaptation dynamique* de ce qui a été obtenu pendant la durée d'un projet ou d'un programme.

En nous fondant sur notre compréhension de la viabilité, nous avons examiné les différents types de résultats à court et moyen termes obtenus au cours et au travers des partenariats de l'UNIFEM avec les OR en termes de probabilité que ceux-ci soient durables et/ou adaptés de manière dynamique. Les types de résultats utilisés pour

56 Earl, Carden, Smutylo, *Cartographie des incidences – Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, CRDI, Ottawa, 2001, p.1.

57 Dans la Cartographie des incidences, les effets directs sont définis comme étant les « changements dans le comportement, les relations, les activités, ou les actes des personnes, groupes et organisations avec lesquels un programme travaille directement. ».

58 Earl, Carden, Smutylo, *Cartographie des incidences – Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, CRDI, Ottawa, 2001, p. 10.

59 Voir Earl, Carden, Smutylo (2001) et la section de recommandation de ce rapport pour une explication complémentaire.

60 Des observations similaires ont été notées dans l'évaluation de 2008 du programme de l'UNIFEM : *From Post Conflict to Development: Advancing Gender Equality and WHR in Kosovo*.

structurer la présente section reflètent les résultas à court et moyen termes décrits ci-dessus dans la Pièce jointe 4.4.

Changements dans les structures et/ou pratiques des OR en termes d'égalité entre les sexes ou de droits fondamentaux des femmes et d'intégration de la perspective de genre : Parmi les candidats les plus probables pour un changement durable, citons les diverses unités Genre que l'UNIFEM a contribué à établir et dont il a souvent soutenu les travaux au cours des ans. La création d'unités Genre dédiées avec le soutien de l'UNIFEM (et donc l'institutionnalisation d'une fonction Genre au sein de l'OR) est largement considérée comme un succès important qui augmente la probabilité que les questions liées au genre soient abordées dans l'organisation de façon plus systématique et cohérente. Dans le même temps, cependant, la plupart des unités Genre étudiées (par ex., à la CEDEAO, à la CARICOM, à la CDAA) ont dû faire face et continuent à faire face à d'importants défis, et les parties prenantes consultées n'ont cessé d'exprimer de sérieux doutes sur l'avenir de ces unités. Dans toutes les OR visitées, l'influence de l'unité Genre concernée au niveau de l'institution était limitée. Par exemple, peu de signes montraient que ces unités avaient eu une influence significative sur la culture et les valeurs de l'organisation, ou sur ses performances relatives au genre de façon significative et durable. Dans plusieurs cas, les données conduisent à penser que les efforts institutionnels en faveur de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes ont fortement ralenti à l'échéance du soutien externe apporté par l'UNIFEM – et ce, malgré l'existence d'une unité Genre dédiée. Ces problèmes étaient évidents dans chacune des OR visitées, où cette approche avait été adoptée.

Étant donné qu'une part considérable du soutien de l'UNIFEM aux OR a eu pour objet de renforcer les unités Genre, la question qui se pose est de savoir si son soutien à ces unités était, et dans quelle mesure, fondé sur des concepts globaux de *capacités individuelles et/ou institutionnelles et de renforcement des capacités*, ce qui va au-delà d'activités ou d'interventions discontinues.[61] Cela pose également la question de savoir quels types d'indicateurs l'UNIFEM devrait utiliser pour surveiller le changement institutionnel et l'engagement envers l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes au sein de l'OR en particulier, et de ses autres partenaires de façon plus générale.[62]

61 Les capacités individuelles font référence aux connaissances, compétences et attitudes. Les capacités institutionnelles incluent le leadership stratégique, la structure organisationnelle, les ressources humaines, la gestion financière, les infrastructures, la gestion du programme et des services, la gestion du processus, les liens interorganisationnels. Source : Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, Montalvan, *Évaluation organisationnelle. Cadre pour l'amélioration de la performance*, BID et CRDI, 2002.

62 Des exemples d'indicateurs pourraient inclure les changements dans les engagements financiers des ressources principales de l'institution, les changements dans le nombre des membres du personnel, le développement et l'utilisation de politiques internes, etc. L'étude de l'UNIFEM en cours sur le renforcement des capacités pourrait offrir quelques suggestions à cet égard

Qu'est-ce qui constitue des capacités durables dans l'unité Genre d'une OR ?

- L'UNIFEM a fourni une assistance financière pour engager des consultants pendant une courte durée afin d'aider quelques unités Genre d'OR à réaliser des tâches spécifiques (par ex., CDAA, CEDEAO) et applique une stratégie similaire avec le secrétariat de la CIRGL, en fournissant un conseiller du genre pour soutenir l'agent chargé des questions à multiples facettes et de l'intégration de la perspective de genre. Des représentants des OR consultés ont indiqué que le soutien de l'UNIFEM avait été utile et, dans plusieurs cas, s'était traduit par des rapports ou des cadres tangibles utilisés par la suite.

- Si l'ajout de personnel pendant une courte durée n'est pas une contribution durable au renforcement des capacités d'une unité Genre, si le concept de « capacité » est compris de façon à inclure le développement d'outils et/ou de connaissances utiles, alors le soutien de l'UNIFEM a aidé au renforcement des capacités institutionnelles de l'unité.

- Les données disponibles ne fournissent pas d'informations claires sur ce que, et dans quelle mesure, l'UNIFEM considère comme constituant les capacités institutionnelles de l'unité Genre d'une OR et les approches adaptées au renforcement de ces capacités, ou sur le fait de savoir si le soutien de l'UNIFEM était accordé en réponse à des demandes des OR pour des types de soutien particulier, sans avoir discuté de la manière dont ce soutien s'inscrivait dans une stratégie complète de renforcement des capacités. [62]

Changements dans les politiques sur l'égalité entre les sexes des OR: Le développement de politiques et les changements de politiques sur l'égalité entre les sexes peuvent constituer des étapes importantes dans les processus de changement complexes pour obtenir l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes, mais la simple existence d'une politique ne constitue pas un changement durable. La dimension viabilité n'entre en jeu que lors de l'examen de l'utilisation et de l'évolution continue des politiques individuelles dans le contexte des processus de changement plus larges auxquels elles contribuent.

Dans la mesure où la plupart des politiques, cadres et accords développés avec l'aide de l'UNIFEM sur la question du genre sont relativement nouveaux et encore aux premiers stades de la mise en œuvre, il est trop tôt pour faire des commentaires sur leur viabilité.[64] Si un optimisme considérable est observé chez les parties prenantes consultées, qui estiment que les changements de politiques des OR peuvent influencer de manière positive le changement, il n'existe actuellement aucune preuve qui nous permettrait d'évaluer l'étendue des changements produits. En outre, les OR ne disposent pas non plus de mécanismes permettant de collecter les données sur ces changements. Certaines parties prenantes ont également exprimé une inquiétude considérable à propos de l'aptitude des OR et des États membres à promouvoir efficacement la mise en œuvre des politiques et cadres liés à la dimension genre.

Nouvelles connaissances ou outils: Les études et les publications sont des résultats favorables dotés du pouvoir d'influencer les processus en cours de changement liés au genre, mais ne constituent pas en elles-mêmes un changement social. Les partenariats UNIFEM-OR ont généré des connaissances et des outils, mais au-delà du fait de leur production et leurs publications, nous ne disposons d'aucune information nous permettant de savoir si oui ou non, et dans quelle mesure, l'UNIFEM et/ou ses organisations partenaires ont systématiquement suivi l'usage et les effets réels de produits ou d'outils de connaissances particuliers.

63 L'absence d'une définition institutionnelle du renforcement des capacités et des termes connexes à l'UNIFEM a été notée lors d'évaluations précédentes, notamment lors de l'évaluation du MYFF pour 2007. Au printemps 2009, l'UNIFEM étudiait et résumait ses expériences dans ce domaine afin de clarifier les concepts de *capacités* et de *renforcement des capacités*, respectivement, au niveau de l'institution.

64 L'UA a adopté sa politique du genre en 2008, la CDAA en 2007 et la CEDEAO en 2004.

Des capacités (des parties prenantes) accrues concernant l'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux des femmes: Les parties prenantes des OR ont fourni des exemples du renforcement de leurs capacités en conséquence des partenariats avec l'UNIFEM (voir la Pièce jointe 4.1). Cependant, il est difficile de déterminer si ces capacités sont durables, et il n'est pas toujours facile de savoir si ces exemples étaient des initiatives isolées (par ex., campagne de mobilisation limitée dans le temps, ou atelier ou formation spécifiques) ou faisaient partie d'un processus permanent d'application et de développement de la sensibilisation, des connaissances, des compétences et de l'engagement des parties prenantes susceptible de continuer en l'absence du soutien de l'UNIFEM.[65]

L'UNIFEM a travaillé et travaille avec le personnel et les parties prenantes des OR pour établir et/ou renforcer les réseaux nationaux de défenseurs du genre (par ex., travail de l'UNIFEM avec des ONG liées à l'UA, à la CDAA et à la région des Grands Lacs). Dans tous les cas observés, ces réseaux sont apparus à la demande et du fait de l'intérêt des parties prenantes concernées. Nombre de ces initiatives en sont toujours aux premiers stades de développement et il est trop tôt pour faire des commentaires sur leur viabilité. Ces initiatives nous semblent toutefois prometteuses au vu de leur pouvoir de contribution à des capacités régionales relativement viables, dans la mesure où elles étendent les responsabilités et les risques parmi un groupe de parties prenantes diverses et motivées. Par ailleurs, plusieurs des initiatives observées visent à éliminer les obstacles systématiques qui, actuellement, limitent ou bloquent la participation des parties prenantes au processus de décision (par ex., difficultés rencontrées par les ONG pour trouver les moyens de s'engager auprès de l'UA et de la CIRGL et d'y avoir accès ; manque de connaissances des directions Genre des OR sur les ONG régionales qui travaillent sur les questions de genre).

Facteurs influençant le potentiel de viabilité
En étudiant les partenariats actuels de l'UNIFEM, il semble que de nombreux facteurs qui entravent la probabilité de la viabilité des résultats sont hors du contrôle de l'UNIFEM (par ex., changements dans les contextes politiques et économiques des OR concernées, rotation du personnel et des dirigeants au sein de l'OR, changements de priorités des pays membres, etc.).

Cependant, les facteurs contrôlés par l'UNIFEM sont ses stratégies d'intervention relativement à court terme et centrées sur les activités (voir section 4.5) et le degré limité auquel il a cartographié ou a fourni un suivi et un soutien systématique à moyen ou long terme.

Par exemple, dans les partenariats de longue date comme celui avec la CARICOM, on ne sait pas exactement de quelle façon des éléments individuels du soutien à court terme de l'UNIFEM s'intègrent à une stratégie globale à long terme de soutien institutionnel et/ou de renforcement des capacités institutionnel. Dans le cas du COMMCA, le partenariat a été très fortement lié à la mise en œuvre du projet AGEM. Cela a eu divers avantages en termes de contributions substantielles et pratiques que l'UNIFEM a pu faire aux ministres, mais cela a également des implications pour la viabilité, dans la mesure où l'UNIFEM et la COMMCA n'ont pas encore établi comment ils concevaient leur coopération une fois le projet terminé. De la même façon, dans les cas dans lesquels l'UNIFEM a soutenu avec succès une OR pour l'élaboration de politiques ou d'outils du genre (par ex., CEDEAO, CIRGL) rien n'indique si l'UNIFEM a envisagé ou prévu la manière dont il soutiendrait l'OR et ses États membres par la suite lors de la mise en pratique de la politique. Dans plusieurs cas, le personnel consulté de l'UNIFEM et de l'OR ont indiqué qu'ils commençaient seulement maintenant (à savoir, après avoir terminé l'élaboration de la politique) les négociations sur la façon dont l'UNIFEM pouvait soutenir les étapes liées à la mise en œuvre de la politique aux niveaux régional et national.L'équipe d'évaluation n'a

65 Cela renvoie à l'incertitude notée plus haut concernant les concepts et/ou les stratégies globales de renforcement des capacités qui sous-tendent le travail de l'UNIFEM.

pas l'intention d'impliquer que le personnel de l'UNIFEM ou ses partenaires n'a pas conscience de la nécessité d'assister à la mise en œuvre des politiques et outils similaires développés – en fait, les consultations avec les parties prenantes indiquent clairement le contraire. Ce que l'équipe souhaite signaler concerne le fait que la plupart des accords entre l'UNIFEM et les OR (qu'ils soient formels ou informels) ne vont pas au-delà du soutien immédiat à court terme pour le développement d'outils spécifiques tels qu'une politique du genre ou pour des initiatives particulières.

Une autre question liée à la viabilité concerne le degré auquel l'UNIFEM et ses partenaires suivent et documentent leurs progrès et leurs résultats. À ce jour, les données systématiques qui authentifient des processus de changement au fil du temps (en particulier en rapport avec le renforcement des capacités) ou qui fournissent au moins des indications exemplaires du degré auquel les OR ont été capables d'utiliser ou d'adapter les produits ou outils de la connaissance au fil du temps pour répondre à de nouveaux besoins et contextes (par ex., aptitude à mettre à jour les programmes de formation afin qu'ils restent pertinents) sont extrêmement limitées. Si le suivi des résultats n'a aucune incidence sur leur viabilité, il est néanmoins utile pour permettre à l'UNIFEM de planifier et de rendre compte de la viabilité de ses partenariats avec les OR et de leur pertinence actuelle (comme noté à la section 4.2).

4.5 Gestion des partenariats

Contastation 7 : Les partenariats de l'UNIFEM avec les OR sont établis et gérés de manière individuelle, au cas par cas. Le personnel de l'UNIFEM consulté en divers endroits a exprimé la nécessité d'une approche plus institutionnelle dans la gestion des partenariats avec les OR.

À l'occasion de l'analyse des partenariats entre l'UNIFEM et les OR, nous avons observé que les partenariats sont gérés selon une grande diversité d'approches, variant d'un BSR et d'un partenariat à l'autre. Il semble que les différences ne soient pas systématiques (différences fondées sur le type d'organisation partenaire, sur les priorités régionales et/ou sur les stratégies).

Les sections suivantes décrivent nos principales observations quant à la gestion des partenariats.

Choix et évaluation du partenaire: L'UNIFEM ne dispose pas de critère ou d'orientation explicites convenus pour choisir les organisations partenaires, hormis les partenaires du secteur privé[66] et les partenaires chargés de la mise en œuvre (essentiellement des ONG).[67] La plupart des décisions de collaborer avec des organisations partenaires semblent se fonder sur la connaissance et l'appréciation de membres du personnel de l'UNIFEM et sur l'hypothèse générale que l'on « doit » collaborer avec des OR (voir l'encadré).

> Les consultations du personnel de l'UNIFEM sur le terrain et au siège social montrent que l'UNIFEM, au titre d'agence des Nations Unies, est censée collaborer avec les OR et mandatée à cet effet. Dans ce contexte, et du fait que les OR sont des entités politiques intergouvernementales, de nombreux membres du personnel de l'UNIFEM sont convaincus qu'il est moins nécessaire d'évaluer ou d'analyser les forces, faiblesses et autres caractéristiques d'une OR particulière avant de conclure un partenariat.

66 Selon les *Orientations de l'UNIFEM en matière de partenariats public-privé*, l'UNIFEM doit choisir des partenaires dans le secteur privé selon les principes suivants : règles de conduite de la société, composante genre, avantages mutuels et pertinence.

67 Manuel de référence de l'UNIFEM, Annexe 3-III : Les Critères d'évaluation de la capacité d'un partenaire chargé de la mise en œuvre fournissent les critères permettant d'évaluer la capacité technique, de gestion, administrative et financière d'un partenaire chargé de la mise en œuvre, mais n'incluent pas les critères d'évaluation de la pertinence d'un partenariat.

L'évaluation de partenaires potentiels est généralement laissée à des OSR. Le seul cadre existant au sein de l'UNIFEM visant à accompagner l'évaluation de la capacité d'un partenaire est celui concernant les partenaires chargés de la mise en œuvre (et notamment les ONG) mentionné ci-dessus. Toutefois, les critères relevant de ce cadre ne sont pas utilisés actuellement pour apprécier les OR. De nombreuses parties prenantes ont déclaré qu'il serait inapproprié d'utiliser ces critères d'appréciation de capacité, sauf à les adapter précisément aux OR afin de refléter la nature intergouvernementale et politique des OR. En outre, l'UNIFEM ne dispose d'aucuns critères existants pour définir l'aide potentielle qu'un partenaire peut apporter à l'UNIFEM afin d'atteindre ses priorités et ses objectifs subrégionaux, soit avant de collaborer dans un partenariat, soit périodiquement.

Les partenariats actuels sont régis par une grande diversité de mécanismes de partenariats. Bien que l'UNIFEM utilise les modèles de contrats de l'ONU, il semble qu'aucun critère ni orientation donnés ne détermine le type de contrat choisi. (L'Annexe VI présente une analyse des différents modèles de contrats formels et informels liant l'UNIFEM et ses partenaires OR.)

- **Types de contrats :** Certains partenariats sont fondés sur des contrats formels, dont les protocoles d'accord et les accords de collaboration (par ex. UA, ASEAN, CEE-ONU, CIRGL) ; d'autres sont informels (par ex. ceux avec la CDAA et la CEDEAO sont régis par une entente globale entre l'UNIFEM et l'OR visant à collaborer. Leurs activités communes sont financées par des mécanismes de financement spécifiques). D'autres encore, comme dans le cas CEALC-UNIFEM, sont régis par des mandats d'agence. Des accords spécifiques sont ensuite rédigés lors du transfert de ressources affectées aux activités.
- **Duration of agreements:** Certains contrats régissent des événements uniques (par ex., avec la CEDEAO, la CDAA, la BDC, la CIM/OEA, le FIP) ; certains sont à court terme, soit au maximum d'un an (ex., CIRGL, IGAD) ; d'autres sont conclus à moyen terme, soit jusqu'à trois ans (ex., CEALC-ONU, UA, ASEAN, ASACR) ; et dans un cas, l'accord a été conclu pour une durée indéfinie (CEE-ONU). Dans certains cas, le personnel de l'UNIFEM consulté a déclaré que les capacités restreintes de leurs partenaires OR dans le domaine de la planification stratégique (à long terme) rendaient difficiles les accords de collaboration à long terme. Dans d'autres cas, des responsables de l'UNIFEM ont déclaré ne pas être autorisés à signer des accords d'une durée supérieure à une année. Globalement, la durée des accords semble dépendre de l'appréciation qu'a chaque équipe de BSR du format le plus pratique et le plus approprié au vu du contexte.
- **Objectifs:** De nombreux accords ciblent des activités et/ou des produits et énoncent des résultats spécifiques à atteindre par l'OR avec l'aide de l'UNIFEM (par ex., le contrat daté de 2005 avec la CARICOM visant à convoquer une conférence relative aux mécanismes nationaux de promotion des femmes) alors que d'autres accords décrivent des ambitions de collaboration vastes et générales (ex. le protocole d'accord CEE-ONU signé en 2001 pour le développement conjoint de nouvelles initiatives visant à introduire la perspective de genre dans les analyses, les politiques et les pratiques macroéconomiques).

Objectifs des partenariats

Parmi les 27 partenariats analysés, nous avons pu identifier et analyser les accords formels conclus entre l'UNIFEM et 11 OR. Sept (7) de ces accords avec des OR ciblaient des tâches et des résultats spécifiques à court terme, alors que quatre (4) autres concernaient des objectifs de collaboration plus vastes et plus généraux.

Aucun des accords de partenariat et des documents y afférents que nous avons pu analyser ne décrit en quoi il accompagne les priorités et les objectifs à long terme de l'UNIFEM, comme le font les MYFF et les plans stratégiques sous-régionaux et régionaux, et/ou les priorités et objectifs des OR concernées.

OSR et gestion des partenariats : À l'exception de quelques organisations régionales importantes, comme l'UA et la CEALC (voir encadré), les principales entités chargées de la gestion des partenariats de l'UNIFEM sur le terrain sont ses 15 BSR.

Partenariats OR gérés au plan institutionnel

Dans le cas de l'UA, un bureau de liaison a été créé à Addis Abeba. Le responsable de ce bureau de liaison est sous la responsabilité hiérarchique directe du siège de l'UNIFEM.

En ce qui concerne les commissions économiques et sociales, comme la CEALC :

Le partenariat avec la CEALC inclut tous les BSR de l'UNIFEM de la région ALC ainsi que la section géographique ALC à New York. Certains aspects de la relation sont gérés par le siège de l'UNIFEM et d'autres par les BSR. La CEALC a noué sa relation la plus étroite avec le BSR Mexique et Amérique centrale, notamment en raison de la conférence internationale annuelle relative au genre et aux statistiques qui se tient à Aguas Calientes, au Mexique.

Les BSR sont responsables du développement et de la mise en œuvre des stratégies sous-régionales, ainsi que du choix et de la collaboration en partenariat avec les parties prenantes pertinentes de la sous-région. Étant donné les mandats des BSR, définis au niveau géographique, l'établissement de partenariats avec des organisations sous-régionales est, dans la plupart des cas, considéré comme plus efficace et plus concret que le travail avec des organisations régionales plus importantes ou directement avec chaque État membre.[68] En outre, les BSR ont généralement des connaissances approfondies du contexte et de chaque partie prenante dans leur sous-région respective, ce qui leur permet d'identifier les opportunités et d'y donner suite, ainsi que de construire et d'entretenir des relations plus efficacement que ne le pourrait le siège.

Si les BSR de l'UNIFEM offrent de nombreux avantages, le fait de se reposer sur eux pour la gestion des partenariats avec les OR a posé quelques problèmes, principalement lorsque le mandat d'un BSR ne correspond pas à la couverture géographique d'une OR donnée (par ex. lorsque plusieurs BSR régionaux co-existent dans la région couverte par une OR donnée. Dans certains cas, cela s'est traduit par des relations fragmentées entre l'OR et différentes unités de l'UNIFEM (par ex., CIRGL et CEDEAO, notamment, jusqu'à la fusion des deux bureaux d'Afrique de l'Ouest). Dans un cas au moins (CAE), la gestion des BSR semble avoir entravé le développement du partenariat, faute d'une direction clairement identifiée. La configuration actuelle restreint également la capacité des BSR et de l'UNIFEM à suivre de manière exhaustive la progression et les réussites de sa relation institutionnelle avec les OR concernées. Des organisations régionales comme OEA/CIM et la CEALC en ALC, nécessitent une approche coordonnée des BSR et du siège. La relation entre la CEALC et l'UNIFEM illustre la possibilité de gérer efficacement une relation avec une OR depuis le siège et plusieurs BSR, selon le besoin.[69]

Gestion des partenariats avec les OR transrégionaux

Les États membres de la CIRGL sont couverts par trois différents BSR de l'UNIFEM, les États membres de la CAE par deux et, jusqu'en 2007, les États membres de la CEDEAO l'étaient également par deux BSR.

Cela a compliqué la définition des responsabilités des BSR dans chaque partenariat avec les OR. À ce jour, cette décision était fondée sur le lieu du siège de l'OR : Le BSR de l'UNIFEM responsable de la région concernée gérait la relation avec l'OR. Toutefois, l'UNIFEM n'a établi aucune règle autorisant un BSR à faire des dépenses dans des États membres relevant d'une OR hors de son secteur géographique.

Aucun processus ni mécanisme n'a été établi pour structurer les échanges et la collaboration entre les différents BSR au titre de leur partenariat commun avec une OR donnée.

68 Du fait de la proximité géographique des BSR avec les OR respectives et/ou les États membres, et en raison de la parfaite maîtrise qu'a le BSR des contextes (sub)régionaux et de leurs connexions avec les acteurs stratégiques aux niveaux national et (sub) régional.

69 Cela a également pu être facilité par le fait que la CEALC est une commission économique régionale disposant d'un mandat de coordination inter-agence, par ex. une catégorie particulière d'OR.

Gestion d'un partenariat avec une OR

« Ça n'est pas dans mes termes de référence, mais je le fais de toute façon, de manière bénévole. Lorsque mes autres tâches m'occupent trop, je dois l'arrêter. »

Membre du personnel de l'UNIFEM sur le terrain

Rôles et responsabilités: Autre question soulevée, le manque de descriptions claires des rôles et responsabilités relatifs à la gestion des partenariats avec les OR entre les membres du personnel des BSR. Faute d'orientation institutionnelle suffisante et au vu des maigres ressources de l'UNIFEM, les BSR doivent trouver des solutions pragmatiques adéquates pour satisfaire les besoins en ressources humaines des partenariats avec les OR. La configuration actuelle a posé certaines difficultés aux membres du personnel de l'UNIFEM au titre de la gestion de leur temps, de leurs responsabilités, de leurs rapports avec la hiérarchie et de leur coordination avec d'autres BSR (voir encadré). Cela entrave les capacités de développement et de mise en œuvre de l'UNIFEM, ainsi que son suivi des relations avec les OR de manière coordonnée, stable et durable.

Partenariat UNIFEM/CARICOM

Ce partenariat existe depuis près de 30 ans sans protocole d'accord formel. L'une des raisons suggérées pour expliquer la longévité et la qualité de ce partenariat réside dans ses toutes premières étapes, le personnel de l'UNIFEM et de l'unité genre et développement (GDU) de la CARICOM étant issu du mouvement des femmes de la région. Les étroites relations personnelles établies au fil du temps ont contribué à l'efficacité du partenariat. En outre, l'ancrage de l'UNIFEM dans les réalités de la région des Caraïbes facilite les interactions avec la CARICOM.

Importance des relations personnelles: La plupart des partenariats de l'UNIFEM avec les OR dépendent et bénéficient des relations étroites nouées entre les membres du personnel de l'UNIFEM, notamment les directeurs régionaux de programme, et les représentants de l'OR (voir encadré). Cette situation a présenté de nombreux avantages. Cette dynamique personnelle positive a également souvent contribué à la création d'un partenariat, puis à sa réussite. Par ailleurs, les parties prenantes interrogées sur plusieurs sites ont mentionné la force des relations personnelles comme étant une source de préoccupation pour la viabilité d'un partenariat. En effet, le renouvellement du personnel de l'un ou l'autre partenaire peut gravement nuire à la qualité et à la viabilité de la relation.[70] L'importance des relations personnelles dans la collaboration en vue d'un partenariat avec des OR peut également faire naître des conflits d'intérêt réels ou perçus susceptibles de mettre en danger la réalisation des objectifs institutionnels de l'UNIFEM.

Affectation de ressources : À notre connaissance, il n'existe aucune directive institutionnelle (ni régionale) définissant la pertinence de l'affectation des ressources (heures de main-d'œuvre, finances) selon les partenariats individuels.[71] Malheureusement, il nous a été impossible d'obtenir des données détaillées sur les ressources que l'UNIFEM a investies dans les partenariats individuels au fil du temps. Les informations disponibles indiquent qu'il existe des différences considérables de budget et d'heures de main-d'œuvre affectées aux divers partenariats, mais qu'elles ne semblent pas liées à la taille ni à la pertinence d'une organisation particulière, au type de tâches planifiées avec cette OR ni à aucun autre facteur identifiable. Ces décisions prises au cas par cas sont fortement influencées par la disponibilité des ressources d'une région ou d'un pays donnés. Par exemple, la CIRGL, initiative de taille modeste très récente, a reçu une contribution importante (plus de 480 000 $ des Etats unis

70 Le personnel de l'UNIFEM a noté que de tels changements avaient eu un effet néfaste sur les relations avec l'IGAD et la CEDEAO.

71 La « pertinence » peut s'appliquer au rapport entre les ressources investies et les progrès/résultats, et également entre les ressources utilisées dans un partenariat avec les OR et celles utilisées pour d'autres catégories de partenaires.

en un an, alors que le secrétariat de la CEDEAO (partenaire de l'UNIFEM établi de longue date) a reçu moins de 50 000 $ des Etats unis ces cinq dernières années.

Mythe ou réalité ?

Les membres du personnel de l'UNIFEM de plusieurs sites visités nous ont fait part de leur impression d'être confrontés à des défis au sein de leur propre partenariat avec des OR, alors que d'autres BSR « obtenaient d'excellents résultats » avec leurs partenaires OR. Cependant, les autres BSR respectifs avaient la même impression au sujet de ce premier bureau. Dans tous les cas, ces mythes faisaient référence à des impressions générales sur différents partenariats, plutôt qu'à des exemples spécifiques de succès réel.

Enjeux et opportunités de l'approche actuelle de gestion des partenariats avec les OR: La démarche personnalisée actuelle de gestion des partenariats présente des opportunités dans la mesure où la relation peut être parfaitement adaptée aux besoins, capacités et réalités contextuelles de l'OR et du BSR de l'UNIFEM. L'importance des relations personnelles est largement perçue comme présentant de nombreux avantages et a vraisemblablement contribué à la réputation de l'UNIFEM en tant qu'organisation accessible, réactive et humaine. Toutefois, la personnalisation des démarches de gestion pose également de nombreuses difficultés et limites pour l'UNIFEM et les OR :

- Comme mentionné ci-dessus, la confiance placée dans les relations personnelles peut menacer la viabilité des partenariats.

- La diversité et les particularités des approches de gestion actuelles compliquent la comparaison entre les partenariats de l'UNIFEM avec différentes OR, ainsi que la comparaison des partenariats avec les OR avec d'autres types de partenariats. Cette situation gêne la capacité de l'UNIFEM à recueillir et à analyser systématiquement les informations et à tirer les leçons de ses expériences de partenariat.

- Le manque de liens explicites entre les partenariats et les plans (sous)-régionaux de l'UNIFEM gêne l'efficacité du suivi et de l'appréciation des contributions des partenariats aux objectifs plus larges de l'UNIFEM. Le suivi des contributions est également rendu difficile par le fait que la plupart des BSR ont géré les partenariats régionaux de manière plus ou moins isolée. À ce jour, les échanges entre BSR à propos de leurs expériences avec des OR se sont limités au partage d'informations relatives à des activités ou à des expériences spécifiques. Ceci n'a entraîné aucune analyse approfondie des points communs, ni des facteurs de réussite ou d'échec, ni le développement de modèles d'intervention distincts et duplicables. Pendant nos visites sur le terrain, nous avons également découvert certains « mythes » (voir encadré) à propos des partenariats de l'UNIFEM avec différentes OR, qui reflètent le manque d'apprentissage transversal.

- L'approche de gestion actuelle peut contribuer par inadvertance à certains gaspillages des ressources précieuses et limitées de l'UNIFEM causés par des investissements humains et/ou financiers dans des partenariats qui peuvent se révéler inefficaces, mais qui durent parce que l'UNIFEM ne dispose d'aucun outil d'appréciation des résultats de ces partenariats, ni d'aucun critère d'aide à la prise de décision quant au moment et/ou aux raisons d'y mettre fin ou d'en modifier la stratégie.

Alternatives de gestion des partenariats : Lors des entretiens d'évaluation, le personnel de l'UNIFEM de divers sites géographiques et certains représentants des OR interrogés ont exprimé le souhait d'une orientation institutionnelle, ou au moins régionale de l'UNIFEM en termes d'initiation, de mise en œuvre et de suivi des partenariats avec les OR. Les demandes portaient sur différentes questions, dont les suivantes :

- coordination plus structurée et systématique du travail des différentes BSR d'une région donnée ;

- Orientation institutionnelle (ou au moins de la section géographique) claire à propos des critères de choix et de l'interaction avec les organisations partenaires régionales.

- échange plus systématique des leçons tirées et des meilleures pratiques pour collaborer et soutenir des OR de différents types.

Les suggestions concrètes proposées par le personnel de l'UNIFEM pendant les entretiens figurent ci-dessous.

Chacune des propositions de changement des approches actuelles de gestion des partenariats avec les OR engendre également des coûts pour l'UNIFEM, soit en termes de finances, soit en termes d'heures de main-d'œuvre et d'énergie. Dans chaque cas, ces coûts doivent être mis en balance avec les avantages potentiels du changement suggéré. Cela est particulièrement important en ce qui concerne les questions que le personnel de l'UNIFEM (et des OR partenaires) ne considère pas comme des problèmes importants dans leurs tâches quotidiennes. Certaines propositions alternatives peuvent impliquer un effort et des investissements importants, en ne produisant que peu d'avantages.

Alternatives de gestion des partenariats suggérées par les membres du personnel de l'UNIFEM interrogés

- Développer une stratégie régionale portant sur plusieurs années pour les partenariats avec les OR de chaque région, comprenant les objectifs, les résultats attendus, les indicateurs et les critères d'identification des partenaires. Cette stratégie serait conçue par chaque section géographique en étroite collaboration avec les DRP et orienterait la formation du partenariat, sa mise en œuvre et son suivi.

- Établir un bureau ou un poste régional de partenariat dans chaque section géographique au siège. Ce bureau ou cette personne aurait la responsabilité du développement d'une stratégie régionale globale en matière de partenariats avec les OR et superviserait sa mise en œuvre par des contacts réguliers avec le personnel identifié clairement sur le terrain. Dans le cas de l'Afrique, ce bureau régional des partenariats pourrait être basé à Addis Abeba, puisque l'intégration régionale en Afrique se fait de plus en plus dans le cadre de l'UA. Cela impliquerait, par exemple, l'extension du mandat et des ressources du bureau de liaison de l'UA actuel vers un bureau de liaison des organisations régionales.

- Établir clairement les rôles et les responsabilités du personnel sur le terrain en matière de partenariats avec les OR. Identifier et définir les points focaux dans les bureaux sur le terrain concernés responsables de la communication quotidienne, de la participation aux réunions, du suivi, etc. Identifier et définir également une structure hiérarchique claire.

- Certaines parties prenantes ont proposé la création de bureaux de liaison (sur le modèle du bureau de liaison de l'UA) pour d'autres principales OR partenaires. D'autres parties prenantes ont rejeté cette idée au motif qu'elle était trop lourde pour l'UNIFEM et pas nécessairement efficace.

Constatation 8 : Les partenariats actuels de l'UNIFEM avec les OR sont gérés en fonction des activités et des produits plutôt que des résultats à long terme.

Dans les cadres de résultats opérationnels implicites qui sous-tendent le choix de l'UNIFEM de travailler avec les OR (voir la section 2.5), les partenariats ne sont pas considérés comme des *fins* en soi, mais comme des moyens d'obtenir des changements plus importants, jusqu'au niveau national. Nos données indiquent cependant que la réalité actuelle de la gestion des partenariats ne reflète pas cette théorie : en pratique, l'UNIFEM gère la plupart de ses partenariats avec les OR en se concentrant sur les produits/réalisations à court terme. Les objectifs à plus long terme auxquels les partenariats pourraient contribuer à l'avenir restent implicites, et les résultats ne sont pas systématiquement suivis ni détaillés au fil du temps.

L'accent mis sur les résultats à court terme est évident dans plusieurs aspects de la gestion du partenariat :

Partenariat UNIFEM/UA : Les avantages d'une perspective à long terme

L'UNIFEM a créé un bureau de liaison au sein de l'UA. Au moment de la rédaction de ce rapport, l'UNIFEM avait conclu un contrat de collaboration de trois ans avec l'UA et était engagé dans des discussions en vue de développer un nouvel accord de collaboration global avec la commission de l'UA.

L'UNIFEM œuvre à renforcer les principales capacités des défenseurs du genre au sein de l'UA et en dehors de celle-ci et les aide à développer des solutions durables plutôt que des initiatives isolées.

Le soutien de l'UNIFEM à la direction Genre de l'UA relève du plan stratégique interne relatif aux directions, ce qui lie les interventions en matière de développement des capacités aux besoins et aux objectifs à moyen terme identifiés par la direction.

L'UNIFEM pourrait analyser ce modèle et envisager de l'utiliser pour la collaboration avec d'autres OR.

Contrats de partenariat: La plupart des accords de collaboration ou des protocoles d'accord liant l'UNIFEM et les OR ont des durées relativement courtes et définissent un nombre limité d'activités et/ou de produits à achever dans le cadre de ce partenariat.[72] The intended/envisaged contribution to the longer-term development goals (of UNIFEM, the RO, Member States, or others) are usually not made explicit. This latter point also applies to longer-term agreements that outline broader and general objectives for the collaboration.

Mise en œuvre : Même dans les partenariats de longue date, comme avec la CARICOM, le soutien de l'UNIFEM a été structuré en compartiments soigneusement définis qui ciblent chacun des activités ou des produits précis. Dans de nombreux partenariats, il s'avère difficile de constater en quoi ces contributions individuelles forment un tout. Alors que les plans et les stratégies à long terme peuvent constituer la base de la collaboration (par ex., l'intégration de la dimension genre), ils n'ont pas pris la forme d'un cadre de collaboration explicite entre l'UNIFEM et les OR, susceptible de lier les objectifs à long terme aux actions ponctuelles. Hormis le partenariat entre l'UNIFEM et l'UA (voir l'encadré), les événements de renforcement des capacités soutenus par l'UNIFEM semblent peu s'inscrire dans les stratégies plus vastes de développement des capacités individuelles ou institutionnelles des OR concernées.

Suivi et compte-rendu: La plupart des références aux partenariats avec les OR trouvés dans les rapports (sous-régionaux, régionaux et institutionnels) de l'UNIFEM que nous avons analysés mettaient l'accent sur les activités achevées (par ex., des conférences et des tables rondes) ou des produits de type réalisation (par ex., des publications, des politiques ou des événements). Ceci s'appliquait de la même façon aux résultats découlant de partenariats régis par des accords à court terme et à long terme. Répétons-le, la contribution réelle ou envisagée de ces résultats aux objectifs plus vastes de l'UNIFEM dans la (sous-)région concernée demeurait très largement implicite.[73]

La gestion des partenariats en fonction des activités et des produits plutôt que selon les résultats à long terme complique la tâche de l'UNIFEM pour capter les résultats de niveau supérieur auxquels les partenariats individuels pourraient contribuer à plus long terme. Le fondement même de l'engagement avec les OR est leur influence potentielle sur les processus de changement au niveau national. Si, comme indiqué plus haut dans ce même rapport, nous connaissons les difficultés que représentent le suivi de ces résultats de niveau supérieur et leur attribution à des interventions particulières, il ressort de nos observations que les pratiques actuelles en matière de gestion des partenariats compliquent encore davantage la tâche de l'UNIFEM pour regarder au-delà des résultats à court terme au sein de l'OR ou en rapport avec l'OR concernée.

72 Voir l'annexe VI pour une présentation des accords de partenariats que nous avons pu obtenir et analyser.

73 Dans quelques cas, les rapports de l'UNIFEM rejoignent l'autre extrême et attribuent aux partenariats avec les OR un impact sur les résultats de niveau sans étayer ces déclarations.

Outre le fait de limiter la capacité de l'UNIFEM à prouver et à rendre compte de l'avancée de ses objectifs à long terme, cette situation entrave également sa capacité à prendre des décisions averties quant à la pertinence et à l'efficacité des partenariats et à la justification de l'utilisation des ressources. Par ailleurs, les pratiques de gestion actuelles remettent en question la mesure dans laquelle l'UNIFEM est capable de rester fidèle à sa vision des partenariats considérés comme des *moyens* plus que comme des *fins* en soi.

Cependant, il est important de noter certains facteurs contextuels qui se répercutent sur les partenariats de l'UNIFEM avec les OR et sont susceptibles d'avoir une influence considérable sur la façon don les partenariats individuels ont évolué. Ces facteurs incluent :

- Des capacités limitées dans de nombreuses organisations partenaires des OR, en particulier en ce qui concerne leur capacité à s'engager dans une planification stratégique à long terme pour propre travail et leur engagement avec différents partenaires (que ce soit en raison d'un manque d'expérience et de compétences, d'une surcharge de travail constante et du manque de temps, de la rotation de personnel/des vacances de postes dans les unités Genre, etc.)

- La forte dépendance envers les donateurs de la plupart des unités Genre des OR, qui incite généralement ces unités à rechercher principalement des fonds dédiés à ce type de projet pour des tâches ou événements particuliers,, ce qui conduit de nouveau à une planification et un engagement majoritairement à court terme.

- Différents BSR ont fait état de limites dans la durée et le nombre d'accords de partenariat qu'ils étaient autorisés à signer, ce qui semble avoir contribué aux accords de type projet/court terme des accords observés avec certains partenaires.

Constatation 9 : L'UNIFEM recourt à diverses approches pour établir des partenariats avec les organisations régionales. Si des modèles formels ne sont pas nécessaires, le personnel de l'UNIFEM consulté a indiqué souhaiter un échange plus systématique des enseignements tirés en ce qui concerne son travail avec les OR.

Comme mentionné en section 2.3. Les partenariats de l'UNIFEM avec les OR ont deux objectifs principaux : Renforcement des capacités institutionnelles et soutien du développement et de la promotion des politiques en faveur de l'égalité entre les genres et des droits de la femme (voir également la pièce jointe 2.2). Dans le cadre de ces deux objectifs principaux, l'UNIFEM a utilisé une grande diversité d'approches au fil des ans dans sa collaboration avec les OR (elles ne sont pas fondamentalement différentes du type d'approches qu'adopte l'UNIFEM vis-à-vis d'autres organisations partenaires). Plusieurs partenariats UNIFEM-OR analysés présentent des similitudes dans l'une ou plusieurs des approches adoptées (par ex. l'aide au renforcement de la capacité des unités Genre des OR, l'assistance au développement des politiques régionales, et plus récemment, l'assistance aux groupes thématiques des OR dans la prise en considération de politiques ou de cadres thématiques spécifiques). Le personnel de l'UNIFEM fait parfois référence à ces similitudes comme à un « modèle ». Cependant, selon nous, ces similitudes d'objet ne représentent pas un modèle d'engagement que l'UNIFEM pourrait utiliser avec les OR ou ses autres partenaires (voir l'encadré).

Qu'est-ce qui constitue un « modèle d'engagement »

Un modèle d'engagement se fonde sur la collecte et l'analyse systématique d'informations et d'expériences accumulées par divers partenariats et sur l'identification des principaux composants et /ou facteurs de réussite susceptibles d'être dupliqués dans d'autres contextes.

La création d'un modèle consiste également à transposer un acte ou un produit unique (comme le développement d'une politique régionale) dans le contexte plus vaste de ce que tentent d'atteindre l'UNIFEM et les OR et à démontrer comment une catégorie d'intervention particulière peut contribuer ou a déjà contribué à ces objectifs plus larges.

Principales approches de l'UNIFEM vis-à-vis de partenariats avec des OR

1. Renforcement des capacités institutionnelles des OR en matière d'égalité entre les sexes et de droits fondamentaux des femmes

L'UNIFEM œuvre dans ce domaine essentiellement par le soutien accordé aux unités de genre (par ex., UA, CDAA, CIRGL, CEDEAO et CARICOM). Les points suivants ont été abordés : soutien de la création d'unités Genre, soutien financier destiné à payer les experts des questions de genre pour des missions de courte durée, soutien d'unités Genre ou de responsables des questions de genre dans l'achèvement de tâches spécifiques comme le développement d'outils internes d'intégration de la perspective de genre aux OR et conseil technique à des groupes de travail ou des commissions orientés genre au sein de l'OR. Cette approche semble être particulièrement bien enracinée en Afrique. Plusieurs membres du personnel de l'UNIFEM au siège et sur le terrain qui ont été consultés ont mentionné le *modèle CDAA* comme une approche réussie de collaboration avec les OR. Interrogés sur les détails de ce « modèle », les membres du personnel consulté ont mentionné le soutien de la création d'unités Genre, sans pouvoir fournir d'autres caractéristiques. Ils ont mentionné que bien que les informations relatives aux expériences avec la CDAA aient fait l'objet de partages avec d'autres OR, le modèle CDAA n'avait jamais réellement été dupliqué ailleurs, du fait de l'unicité des conditions de chaque OR.[74]

L'UNIFEM a également adopté une autre approche du renforcement des capacités institutionnelles du genre des OR. L'UNIFEM œuvre à l'amélioration des attitudes et des capacités des OR afin qu'elles incluent les points de vue, les connaissances et l'expertise des spécialistes du genre dans leurs travaux en matière d'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux de la femme L'UNIFEM soutient en particulier la participation de spécialistes du genre (notamment les OSC et les féministes) lors d'événements et d'initiatives des OR. L'encadré donne quelques exemples de ces types d'activités. L'UNIFEM collabore également avec les OR partenaires et les défenseurs régionaux du genre concernés (par ex. les ministères de la condition féminine, les femmes parlementaires, les OSC) en vue d'organiser et de convoquer des forums des femmes jouant le rôle d'organes consultatifs des OR. Cette approche a notamment été utilisée en ALC.

Exemples du travail de l'UNIFEM avec les OR et les défenseurs du genre.

UA : En collaboration avec la DFGD de l'UA, l'UNIFEM a entrepris de cartographier les réseaux de défense des droits des femmes aux plans régionaux et sous-régionaux et organisé un atelier de développement stratégique sur la manière dont les réseaux peuvent renforcer leur partenariat avec la DFGD et être plus efficace dans leur collaboration avec l'UA.

CDAA : L'UNIFEM a apporté son soutien financier et technique aux organisations de la société civile et aux mécanismes nationaux de promotion des femmes afin de réussir à défendre la création d'une unité Genre au sein de la CDAA.

COMMCA : le soutien que l'UNIFEM a apporté au COMMCA comprenait la convocation conjointe de réunions avec les organisations féminines en vue d'encourager le dialogue entre les ministres et les organisations de la société civile visant à influencer la prise de décision du SICA.

ASACR : Dans le cadre de l'initiative de la base de données Genre de l'ASACR, l'UNIFEM soutient la création d'un comité d'experts des questions de genre comprenant des féministes de la région.

CEE-ONU : l'UNIFEM apporte son soutien à la participation de la société civile aux conférences européennes régionales de l'après Beijing organisées par la CEE-ONU.

74 Un rapport exposant les principales expériences et leçons tirées du travail initial de l'UNIFEM avec la CDAA a été rédigé il y a quelques années, mais il s'est avéré impossible à localiser suite au déménagement du bureau du Zimbabwe en Afrique du Sud.

En ALC, il a été donné moins d'importance aux unités Genre dans les OR (hormis la CARICOM) et davantage de travail a été fourni pour établir et soutenir le renforcement et l'intégration des organes ministériels ayant pour objectif de coordonner les Mécanismes nationaux de promotion des femmes (NWM) de la région et inviter ceux des États membres à participer à la structure et à la prise de décision des OR, dans le but d'assurer que les questions liées aux droits fondamentaux des femmes et à l'égalité entre les sexes sont prises en considération dans le processus d'intégration régional. Par exemple, l'UNIFEM a soutenu la Réunion spécialisée des femmes (REM) dans le contexte du MERCOSUR, (premier exemple de cette nature en ALC), le COMMCA dans le contexte du SICA et plus récemment la création d'un réseau intergouvernemental de NWM (REMMA) dans le contexte de la communauté andine de nations (CAN). (Ces trois exemples font partie des huit partenariats en ALC évoqués dans l'encadré de la section 2.2). À ce jour et dans le cas du SICA, la collaboration de l'UNIFEM, s'est faite à travers le COMMCA (au plan politique) et non à travers le secrétariat de l'intégration sociale, en charge des politiques, des programmes et de la recherche liés au genre. Dans tous ces exemples, l'intégration des organes ministériels dans la structure des OR (par ex., à travers la reconnaissance et la création de secrétariats techniques au sein de l'OR) se situe à différentes étapes. Le seul qui ait été institutionnalisé est le secrétariat technique pour le COMMCA, officiellement créé en 2007 au bureau du secrétaire général du SICA. L'approche de travail à travers les organes ministériels dont dépendent les OR présente quelques difficultés liées à la nature des mécanismes nationaux de promotion des femmes dans la région et à l'évolution des contextes politiques de chaque pays. Les mécanismes nationaux de promotion des femmes se situent à différentes étapes de leur évolution et bénéficient de statuts différents selon les pays (pour certains (seulement) l'échelle ministérielle) et des capacités institutionnelles diverses. Ces facteurs influent, par exemple, sur le partenariat avec le COMMCA.

Dans le cas du SICA/COMMCA, l'UNIFEM a utilisé une approche unique qui lie le partenariat de l'UNIFEM avec le SICA/COMMCA à un programme thématique sous-régional d'ordre économique et relatif aux droits fondamentaux des femmes, intitulé Programme économique pour les femmes (ou AGEM, son acronyme en espagnol). Ceci a enrichi l'UNIFEM d'une capacité supplémentaire (un membre du personnel de l'UNIFEM de chaque pays communique avec le ministre et son personnel), de connaissances (études sur les questions comme les travailleurs domestiques) et du renforcement au plan national qui a soutenu le COMMCA et son agenda et contribué à la facilitation des liens entre les plans régionaux et nationaux. Le COMMCA représente une partie importante du composant régional du projet de l'AGEM (voir l'encadré).

Le COMMCA et le composant régional de l'AGEM

Les liens entre le plan régional et le plan national sont établis au sein du projet AGEM. Les résultats des études de l'AGEM sont présentés lors du COMMCA, avant d'être portés et pris en compte au plan national. Les ministres ont été impliqués dans la planification stratégique du composant régional de l'AGEM et apprécient la dimension comparative et régionale des études de ce projet. Ils portent les résultats des études au plan national avec le soutien des coordinateurs de l'UNIFEM et de l'AGEM.

L'efficacité des différentes approches adoptées par l'UNIFEM pour renforcer les capacités institutionnelles des OR dépend fortement du contexte dans lequel ces stratégies sont appliquées. Ainsi, l'équipe d'évaluation n'est pas en mesure de se prononcer sur la supériorité de l'efficacité générale de telle ou telle approche.

2. Participation et soutien au développement et à la promotion des politiques des OR en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes

L'UNIFEM a apporté son soutien à un grand nombre de politiques, de cadres et de déclarations relatives au genre (voir la section 4.3.2), qui impliquait dans la plupart des cas, une combinaison d'assistance technique et financière. Ce type d'approche a été utilisé en Afrique où la plupart des partenariats avec les OR ont contribué au développement des politiques de genre des OR. En ALC et en Asie, l'UNIFEM a apporté son soutien à la révision d'accords existants, de lois types (par ex. la loi pour la

famille relative au projet de réforme visant à lutter contre la violence domestique en partenariat avec l'OECO) et de la mise en œuvre de conventions spécifiques (par ex. l'ASACR). L'UNIFEM soutient, participe et co-organise des conférences régionales de haut niveau avec les OR partenaires qui offrent une tribune pour la mobilisation en faveur de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes, comme : le dernier forum de développement africain en date (FDA) qui s'est tenu à Addis Abeba et ciblait la violence envers les femmes (en coopération avec la CEA-ONU) ; la consultation de haut niveau de Goma relative à l'éradication de la violence sexuelle (en partenariat avec la CIRGL) ; et la conférence régionale sur les femmes en Amérique latine et dans les Caraïbes (en coopération avec la CEALC-ONU).

3. Collaboration avec certains groupes thématiques et les parties prenantes des OR

Plus récemment, outre la collaboration avec les unités Genre afin de développer des politiques de genre ou liés au genre, l'UNIFEM s'efforce également de collaborer plus systématiquement avec des groupes sectoriels ou thématiques choisis, sur le thème de politiques et d'initiatives sectorielles spécifiques (par ex., sur les droits à la terre, voir également l'encadré). En outre, l'UNIFEM œuvre activement avec des parties prenantes sélectionnées, comme des OSC régionales et nationales, afin de les aider à accéder plus aisément aux OR et à influencer leurs processus de prise de décision. Par exemple, l'UNIFEM soutient la participation d'OSC lors de conférences régionales importantes et défend l'incorporation de leurs idées dans les documents officiels des OR (voir l'encadré).

UNIFEM-CEDEAO : Collaborer avec les groupes thématiques des OR sur des priorités établies

- L'UNIFEM a collaboré avec la Free Movement Division de la CEDEAO sur le thème de l'approche commune et des directives migrations de la CEDEAO. L'UNIFEM a participé à la conférence d'experts qui s'est tenue au Ghana en mai 2007 et a fourni des ressources dédiées à la révision d'une approche commune d'intégration du genre.

- L'UNIFEM a collaboré avec la division agriculture de la CEDEAO, aux côtés du Hub Rural sur le thème de la politique agricole commune de la CEDEAO (2006).

Exemples de travaux de l'UNIFEM visant à renforcer la participation des OSC dans le développement de la politique régionale

CIRGL : L'UNIFEM a apporté son soutien à la Réunion régionale des femmes qui s'est tenue à Kigali en octobre 2004, au cours de laquelle a été élaborée la Déclaration de Kigali ultérieurement incorporée dans celle de Dar-es-Salaam, document fondateur de la CIRGL. Une assistance financière et technique a été fournie aux organisations de femmes, aux comités de coordination nationaux et aux Mécanismes nationaux de promotion des femmes (NWM) afin de renforcer leurs capacités à proposer des ressources importantes au processus.

CDAA : L'UNIFEM a fourni une assistance financière et technique à des organisations de la société civile et à des mécanismes nationaux de promotion des femmes afin qu'ils collaborent activement aux processus de consultation et de défense liés aux travaux des unités Genre de la CDAA, notamment à propos de la politique et du protocole genre de la CDAA. L'UNIFEM a contribué à l'organisation de réunions de coordination et de planification qui ont permis à diverses OSC de la région de se rassembler et de développer des stratégies communes.

Tendances récentes des approches de l'UNIFEM vis-à-vis des partenariats avec les OR

Nos consultations auprès du personnel de l'UNIFEM au siège de celui-ci et sur le terrain ont démontré que la focalisation de l'UNIFEM sur les unités Genre soulevait certaines questions en interne. S'agit-il de la manière la plus efficace de collaborer avec les OR ou d'une limitation de l'utilisation du potentiel de collaboration avec les organisations concernées ? Comme mentionné ci-dessus dans ses travaux avec l'UA, la CEDEAO, la CIRGL et la CARICOM, l'UNIFEM s'inscrit dans un processus de diversification de son approche en œuvrant plus systématiquement avec les groupes sectoriels et thématiques au sein des OR et avec les parties prenantes de certaines OR, comme les OSC régionales et nationales : En ALC, l'UNIFEM collabore avec les Mécanismes nationaux de promotion des femmes (NWM) sous un angle régional. Cette diversification des approches de l'UNIFEM (parfois appelée approche pluridisciplinaire) semble guidée par deux facteurs : une préoccupation constante que la collaboration exclusive avec des unités Genre des OR ne fasse manquer des opportunités importantes d'influencer les processus de prise de décision sectoriels concernés et des interrogations, ainsi que des doutes (dans certains cas), à propos de la mesure dans laquelle l'assistance régulière aux unités Genre des OR contribue aux changements institutionnels au sein et en dehors des OR concernées. Cependant, il reste à préciser si cette diversification témoigne d'un acte, délibéré et accepté, de la région ou de l'organisme de délaisser les objectifs de l'UNIFEM sur le développement des capacités institutionnelles ou individuelles pour lui préférer une approche plus orientée vers des questions thématiques spécifiques que l'UNIFEM souhaite traiter.[75] La collaboration avec les groupes thématiques des OR sur des priorités thématiques choisies peut constituer l'un des futurs modèles de collaboration avec les OR. Comme pour les exemples précédents, ceci impliquerait des choix et des analyses délibérées de réussite, d'enjeux et de points communs souhaités et concrétisés.

Difficulté à définir les enseignements tirés

- Nous définissons les « enseignements tirés » comme des suppositions fondées sur les résultats d'une ou de plusieurs études pouvant être appliquées plus largement aux programmations à venir, au-delà d'un contexte ou d'une situation spécifique.

- L'équipe d'évaluation avait espéré contribuer à la création de premiers enseignements tirés selon ce qui « avait bien fonctionné ou non » lors des partenariats de l'UNIFEM avec les OR. Toutefois, les partenariats analysés se sont présentés comme des adjonctions relativement fragmentées d'activités individuelles, plutôt que comme des approches ou des « modèles » complets de partenariat susceptibles d'être comparés et analysés afin d'en tirer du sens.

- Voilà pourquoi, l'équipe d'évaluation n'a pas été à même de tirer ni de mettre en évidence d'enseignements qui soient applicables à d'autres contextes d'intervention de l'UNIFEM.

- Cependant, les données des six études approfondies d'organisations menées au titre de cette évaluation fournissent des enseignements potentiels, fondés sur les expériences de partenariats spécifiques entre l'UNIFEM et une OR. À ce stade, elles ne sont pas généralisables à d'autres contextes. Dans la section 5.3, l'équipe d'évaluation suggère de traiter ces enseignements comme des suppositions de travail que l'UNIFEM pourrait souhaiter analyser plus systématiquement à l'avenir afin d'œuvrer dans le sens du développement d'enseignements pertinents et illustrés.

75 Ceci inclut également l'éventuelle prise d'importance du rôle des conseillers thématiques de l'UNIFEM

L'équipe d'évaluation ne suggère pas que l'UNIFEM doive absolument développer ou utiliser des modèles pour ses collaborations avec les OR (ni avec d'autres types d'organisations). Toutefois, l'équipe a remarqué que le terme de « modèle » a été utilisé de manière répétée dans certaines régions (notamment en Afrique) sans que les membres du personnel soient véritablement capables de décrire ces épisodes d'expériences respectives propres à la collaboration avec les OR et/ou envisagés comme transférables et reproductibles dans d'autres contextes.

Si les modèles formels ne sont pas indispensables, les membres du personnel de l'UNIFEM consultés ont manifesté le souhait d'un échange plus systématique de leçons apprises de la collaboration avec les OR, leçons qui dépasseraient le simple échange d'informations sur les activités ou les produits. Les capacités de l'UNIFEM à produire ces enseignements sont limitées faute de stratégies ou de plans de partenariat explicites et du fait de son approche individualisée de la gestion des partenariats. Le travail sur un ensemble d'activités dépourvues de liens en l'absence de directives institutionnelles ou régionales pour l'appréciation de la pertinence et de l'efficacité des partenariats complique, voire empêche de tirer les enseignements sur la réussite des approches qui dépassent les enseignements relatifs aux activités (voir également la section 5.3).

5. Conclusions, enseignements tirés et recommandations

5.1 Présentation générale

Ce chapitre synthétise les principales conclusions et observations de l'équipe d'évaluation, identifie certains des enseignements tirés et esquisse un certain nombre de recommandations adressées à l'UNIFEM.

5.2 Conclusions

Contexte

Dans le contexte global actuel, les organisations régionales gagnent en pertinence en tant qu'acteurs du développement économique et social. Elles sont également considérées comme des catalyseurs pour la promotion des droits fondamentaux des femmes et de l'égalité entre les sexes dans leurs régions et États membres. Il existe une campagne claire au sein de l'ONU, et parmi les donateurs et les gouvernements de nombreux pays, pour que les partenaires du développement s'engagent avec les OR. Dans le même temps, les agences telles que l'UNIFEM continuent de chercher les moyens les plus adaptés et les plus efficaces de travailler avec les OR et d'améliorer le rapprochement et l'harmonisation entre elles.

Il existe un large consensus parmi les parties prenantes consultées selon lequel les OR sont des acteurs importants dotés du pouvoir d'influencer les politiques, programmes et pratiques relatifs à l'égalité entre les sexes et aux droits fondamentaux des femmes, non seulement au niveau régional, mais également au niveau national. Les hypothèses implicites de l'UNIFEM sur les raisons d'établir un partenariat avec les OR sont importantes et pertinentes, semblent être largement partagées par les parties prenantes (y compris les autres agences des Nations Unies qui travaillent avec les mêmes OR) et sont considérées comme plausibles. Cependant, leur validité reste à prouver.

Si les partenariats avec les OR varient en fonction de facteurs contextuels, la plupart des OR, sinon toutes, partagent des caractéristiques essentielles qui définissent leur potentiel commun et leurs limites communes. L'une de ces caractéristiques clés est que les OR agissent généralement comme des catalyseurs capables d'influer de manière positive sur l'environnement propice au changement, sans pouvoir diriger ou contrôler le changement au niveau national. Les OR et l'UNIFEM sont par conséquent dans des situations très similaires à cet égard : tous deux agissent comme des facilitateurs et des catalyseurs et peuvent soutenir, étendre, accélérer, voire déclencher le changement, mais ils ne peuvent être les seuls responsables de la génération d'un tel changement dans les pays membres des OR. En outre, leur contribution aux changements sur le long terme au niveau national (à savoir les effets du développement tels que les changements dans les politiques, les pratiques et les comportements relatifs à l'égalité entre les sexes et aux droits fondamentaux des femmes) est difficile à mesurer. Pour l'UNIFEM, la question se pose alors de savoir comment raisonnablement déterminer et suivre la réussite ou la valeur de son soutien aux OR et de sa collaboration avec elles : comment mesurer l'effet d'un catalyseur sur un autre, au-delà des résultats immédiats, au sein de l'OR considérée ? D'autres partenaires (notamment les autres agences des Nations Unies) sont confrontés au même problème.

L'UNIFEM a établi une théorie du changement institutionnelle qui oriente l'ensemble de ses activités, mais n'a pas encore développé de cadre opérationnel de résultats pour les partenariats dans lequel seraient précisées les attentes du Fonds sur ce qui constitue un partenariat réussi (par ex., pertinent, efficace, efficient, durable) avec d'autres or-

ganisations régionales (ou autres).[76] L'absence d'une base d'appréciation des partenariats convenue et formalisée a posé problème pendant l'évaluation. Comme mentionné en section 2.5, l'équipe d'évaluation a construit un ensemble d'hypothèses et d'attentes qui semblaient sous-tendre les partenariats de l'UNIFEM avec les OR. L'UNIFEM les partage et les a approuvées comme base d'appréciation de l'évaluation. L'UNIFEM utilise actuellement le terme de « partenariat » pour un grand nombre de relations différentes avec des parties prenantes. Pour les besoins de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a fait appel aux termes de « partenaire limitrophe » et « partenaire stratégique ». Dans la plupart de ses partenariats actuels avec des OR, l'UNIFEM considère les OR comme des *partenaires limitrophes* (par ex. la collaboration vise à soutenir des changements positifs à court ou moyen terme au sein de l'OR). Dans d'autres partenariats (par ex., avec certaines commissions économiques régionales des Nations Unies), l'UNIFEM aborde l'OR comme un *partenaire stratégique.* Dans ces relations, les deux partenaires s'engagent à contribuer à un ensemble d'objectifs convenus selon leurs forces respectives afin de générer un changement ou d'influencer des parties prenantes externes, comme les États membres. Il est important de noter que les termes « partenaires limitrophes » et « partenaires stratégiques » sont descriptifs et ne constituent pas une appréciation de la pertinence ou de l'efficacité d'un partenariat.

Performance d'un partenariat

Les commentaires de toutes les parties prenantes des OR consultées à propos de leur partenariat avec l'UNIFEM ont évoqué un très haut degré de satisfaction partenariale en ce qui concerne la qualité et l'assistance technique fournies par l'UNIFEM. L'UNIFEM est conscient de ce point et l'apprécie, mais l'organisation se montre peut-être injuste envers elle-même en ne suivant pas et en ne communiquant pas systématiquement ces informations à d'autres.

La contribution des partenariats UNIFEM-OR à de nombreux résultats à court terme et à certains résultats à moyen terme est largement démontrée. La plupart des changements réalisés l'ont été au sein des OR concernées ou dans leur proximité (par ex., les changements dans les structures, pratiques, connaissances ou politiques institutionnelles) ou sous la forme d'événements ou de produits spécifiques (par ex. des conférences, des études ou des publications).

S'il existe peu de données fiables sur la réalité des changements dans les OR au niveau régional et sur l'éventuelle étendue de leur contribution aux changements ultérieurs au niveau national (en l'absence de systèmes de surveillance/suivi et ces changements étant des à long terme), les parties prenantes consultées conviennent largement que les résultats obtenus ont le pouvoir de contribuer à de tels changements à plus long terme. Par conséquent, on peut les décrire comme des contributions positives au renforcement de *l'environnement propice au changement* au niveau régional, et finalement, national.

Viabilité des résultats

Certaines inquiétudes sont apparues à propos de la viabilité des résultats, en particulier en termes de capacités institutionnelles. Dans de nombreux cas, la viabilité des réalisations semble dépendre de facteurs que ni l'UNIFEM, ni les OR ne contrôlent. Cependant, la tendance de l'UNIFEM à s'engager dans des interventions à relativement court terme et axées sur les activités avec des stratégies et des ressources de suivi limitées est également susceptible de nuire à la viabilité à long terme des résultats obtenus.
L'évaluation a également permis de noter que l'absence d'accord au niveau institutionnel sur les concepts de *capacité et de renforcement des capacités* (individuelles et institutionnelles) pourrait également être un facteur

76 La théorie du changement institutionnelle telle que décrite par le plan stratégique de l'UNIFEM implique la pertinence des OR en tant que catégorie d'« institution d'intégration » dont l'UNIFEM cherche à renforcer la capacité. Néanmoins, le plan stratégique n'entre pas dans les détails, ce qui se comprend aisément, concernant l'approche et les stratégies de l'UNIFEM en matière de partenariats avec les différentes catégories d'organisations et le soutien qu'il peut leur apporter.

limitant l'aptitude de l'UNIFEM à œuvrer en faveur de résultats durables pour ses partenariats avec les OR et à en assurer le suivi.

Gestion des partenariats

En dehors de cette évaluation, l'UNIFEM en tant qu'organisme ne s'est engagé que dans une réflexion formelle et dans une collecte de données sur la nature et les résultats de ses partenariats avec les OR, ou dans la comparaison de ces partenariats avec les relations entretenues avec d'autres types d'organisation aux niveaux régional et national (par ex. la manière dont la collaboration de l'UNIFEM avec les mécanismes nationaux de promotion des femmes fait écho à ses partenariats avec les OR) limitées.

Les parties prenantes des OR consultées (dont les relations sont de type partenaire stratégique et limitrophe) décrivent l'UNIFEM comme un partenaire extrêmement respecté et apprécié. L'UNIFEM est considéré comme un partenaire jouant un rôle (ou en ayant un rôle potentiel à jouer) unique parmi les partenaires des OR en raison de l'attention qu'il porte à l'égalité entre les sexes et aux droits fondamentaux des femmes, de son statut en tant qu'agence des Nations Unies et de ses liens étroits avec la société civile et un large éventail d'autres partenaires.

Les bureaux sous-régionaux de l'UNIFEM sont des entités essentielles dans la gestion des partenariats avec les OR dans différentes régions du monde. Les principaux avantages de cette approche sont la proximité géographique des BSR avec leurs partenaires respectifs, la connaissance approfondie du personnel des BSR au sujet des contextes et développements sous-régionaux, ainsi que leurs contacts et réseaux professionnels. Dans la plupart des cas, sinon dans tous, les bonnes relations personnelles entre le personnel de l'UNIFEM et des OR ont été des facteurs majeurs de l'établissement et de la poursuite des partenariats. Dans un cas (l'UA) un bureau de liaison dédié a été créé à Addis Abeba. Ceci donne une visibilité à l'UNIFEM en tant que partenaire de l'UA et favorise la proximité et la continuité de la relation, mais mobilise également d'importantes ressources.

En tant qu'organisation des Nations Unies, l'UNIFEM s'est engagé à travailler avec les OR et a peut-être considéré cette obligation comme un motif suffisant pour justifier ses partenariats avec les OR. Toutefois, en résultat, l'UNIFEM a eu tendance à fonder son soutien aux OR et à mener des actions conjointes avec elles sur le fondement d'hypothèses implicites quant à leur intérêt et à leurs capacités en matière d'égalité entre les sexes et de droits fondamentaux des femmes. Ces hypothèses sont parfois valides, d'autres fois non. Ce fonctionnement a eu des effets néfastes sur les résultats au niveau des produits et des réalisations. En outre, l'approche de l'UNIFEM en matière de gestion des partenariats avec les OR est conduite individuellement (au cas par cas), plutôt qu'au niveau de l'organisme ou de la région. L'UNIFEM a tendance à répondre aux opportunités qui apparaissent sur le terrain (au niveau sous-régional) et non dans le cadre de stratégies régionales ou sous-régionales explicites existantes de l'UNIFEM. Cela se traduit dans la gestion de ces partenariats par l'UNIFEM, par exemple, en termes de rôles et de responsabilités, d'affectation des ressources humaines et financières, de responsabilité et d'informations.

Si les partenariats avec les OR (comme avec d'autres organisations) sont théoriquement des moyens d'atteindre des résultats à long terme au niveau national, l'approche de la gestion actuelle de l'UNIFEM cible les résultats à court terme liés à des activités spécifiques avec un partenaire OR ou à des produits des OR en question. Un enjeu d'importance, non seulement pour cette évaluation, mais pour l'UNIFEM plus généralement, réside dans la manière d'apprécier et de suivre la pertinence, l'efficacité et la réussite des partenariats en relation avec les objectifs plus larges auxquels ces derniers sont censés contribuer. Ceci soulève deux points clés :

- Globalement, l'absence de données fiables ou de systèmes de collecte de données visant à obtenir des informations relatives à l' des OR au niveau national,

- Au sein de l'UNIFEM, l'absence de critères ou de directives de l'organisme convenus pour l'établissement de partenariats et le suivi de leurs résultats.

L'UNIFEM s'est progressivement éloigné d'une approche orientée projet et pays pour se rapprocher d'une approche régionale plus intégrée. Son approche actuelle de gestion des partenariats avec les OR ne reflète pas encore ces principes. Rien ne permet d'affirmer avec certitude que les partenariats avec les OR sont utilisés systématiquement dans les BSR comme des moyens stratégiques pour prolonger les priorités et les objectifs esquissés dans les stratégies sous-régionales de l'UNIFEM. Cela restreint les capacités de l'UNIFEM à tirer les leçons de ses partenariats avec les OR (ou avec d'autres types de partenaires).

L'UNIFEM utilise diverses approches et activités souvent similaires pour opérationnaliser ses partenariats, mais il n'a pas encore développé de « modèles » distinctifs d'établissement des partenariats avec les OR. En outre, si le soutien considérable apporté par l'UNIFEM aux unités Genre des OR a contribué au renforcement des capacités immédiates et à long terme de ces unités, les concepts, la compréhension ou les approches relatifs aux capacités et à leur renforcement, appliqués par l'UNIFEM, restent à définir.

L'UNIFEM procède actuellement à une diversification de son approche de collaboration avec les OR en s'éloignant de la collaboration quasi exclusive avec les unités Genre pour adopter une approche multidisciplinaire impliquant la collaboration avec des groupes thématiques dans les OR, ainsi que dans les CSO et d'autres parties prenantes des OR. Cette diversification est à même de présenter de plus vastes opportunités de collaboration avec les OR guidées par des considérations relatives aux objectifs thématiques particuliers que l'UNIFEM souhaite poursuivre dans les régions concernées, plutôt que d'assurer un soutien presque « par défaut » à des unités organisationnelles particulières.

5.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés

Définition de l'OCDE : « Généralisations, établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact. »

Un aspect réussi isolé d'un projet ou d'une initiative ne constitue pas une « leçon ». Au fil du temps, l'identification des points communs de nombreuses initiatives peut engendrer un enseignement significatif.

L'un des principaux problèmes de l'identification des enseignements (voir l'encadré) réside dans le fait que les informations actuellement disponibles à propos des partenariats de l'UNIFEM avec les OR ont tendance à cibler les expériences individuelles ou liées à un contexte. À ce jour l'UNIFEM n'a pas collecté ou analysé systématiquement les informations des partenariats avec les OR qui lui permettraient, par exemple, d'identifier les facteurs communs qui ont soutenu ou entravé l'obtention de résultats. En se fondant sur les données disponibles, l'équipe d'évaluation n'a pas été à même de tirer ni de mettre en évidence des enseignements utilisables comme des points communs susceptibles d'être applicables à d'autres contextes d'intervention de l'UNIFEM. Cependant, les données des six études approfondies d'organisation[77] conduites dans le cadre de cette évaluation procurent quelques enseignements potentiels. Chacun des enseignements potentiels ci-après a été tiré d'expériences relatives à *un* partenariat particulier entre l'UNIFEM et une OR. Sa diffusion à d'autres contextes n'a pas été mise en évidence. L'équipe d'évaluation suggère de traiter ces enseignements comme des *hypothèses* de travail que l'UNIFEM pourrait souhaiter analyser plus systématiquement à l'avenir afin d'œuvrer dans le sens du *développement* d'enseignements pertinents fondés sur les faits.

77 Voir l'annexe I

Enseignements potentiels liés à la gestion des partenariats en matière d'égalité entre les sexes et de droits fondamentaux des femmes

- L'absence de cadre de partenariat global qui identifie des objectifs clairs et spécifiques, ainsi que les avantages mutuels du partenariat et les relie aux propres objectifs et stratégies des partenaires concernés risque de conduire à l'éparpillement d'activités loin d'être toujours stratégiques. Cela rend également la relation vulnérable aux changements de direction et/ou de contextes.

- Les activités à court terme et spécifiques visant à renforcer les capacités institutionnelles ne garantissent pas un changement durable au sein de l'institution, sauf si elles font partie d'une approche à suffisamment long terme solidement ancrée dans l'institution, que ses responsables se sont appropriée et qui soit soutenue par les capacités techniques internes.

- Le changement institutionnel et le renforcement des capacités en termes d'intégration de la perspective de genre s'inscrivent dans une démarche de longue haleine. Lorsque le soutien des conseillers externes prend fin, la probabilité de pérennisation et d'institutionnalisation des résultats dépend de la direction et du degré d'appropriation internes, ainsi que des systèmes et des structures (y compris les intéressements) créés au fil du temps.

- Le travail au niveau régional ne peut pas remplacer le travail d'une organisation au niveau national (par exemple, les relations de l'UNIFEM avec les Mécanismes nationaux de promotion des femmes (NWM) sont déterminantes pour sa capacité à tenir efficacement un rôle au niveau régional), mais constitue un complément important. Il offre une tribune pour échanger des idées, des leçons apprises, des outils et les meilleures pratiques susceptibles d'améliorer les connaissances et les compétences des défenseurs du genre de chaque pays aux fins de travaux de mobilisation et de politiques au niveau national. En outre, les conférences, les forums et les publications liées aux OR qui partagent les informations relatives à l'avancée des objectifs en matière d'égalité entre les sexes offrent l'opportunité d'exercer une « pression des pairs » sur les États membres.

Enseignements potentiels liés aux stratégies et aux activités des partenariats en matière d'égalité entre les sexes et de droits fondamentaux des femmes

- Le rassemblement de diverses parties prenantes d'une région géographique afin de concevoir et de collaborer à un programme commun contribue à l'appropriation par la région des questions d'égalité entre les sexes et de droits fondamentaux des femmes.

- La collaboration à un objectif régional concret comme l'achèvement d'une politique du genre régionale contribue à forger des alliances entre les différents défenseurs du genre et aide les groupes à dépasser leurs différences secondaires pour se concentrer sur leurs objectifs communs.

La liste ci-dessus n'est pas exhaustive, mais illustre les types d'enseignements potentiels qui ont émergé des partenariats avec les OR à ce jour. L'équipe d'évaluation espère que divers bureaux de terrain de l'UNIFEM pourront ajouter d'autres indications et expériences applicables à d'autres contextes.

Pour ses propres besoins d'apprentissage, l'UNIFEM peut préférer choisir quelques domaines que l'organisme juge plus pertinents dans le domaine de la gestion et de la programmation et discuter de l'opportunité et de la manière de collecter et d'analyser systématiquement les données dans les partenariats afin de concevoir un ensemble d'enseignements tirés « légitimes ».

La pièce jointe 5.1 ci-après fournit un cadre de discussion et de décision à l'UNIFEM sur des domaines à examiner à l'avenir plus en profondeur et dans différents partenariats. La pièce jointe compte quatre colonnes :

- La première colonne présente les différents aspects de la théorie du changement institutionnelle de l'UNIFEM comme esquissée dans le plan stratégique.

- La deuxième colonne indique les orientations actuelles de l'UNIFEM dans le partenariat avec les OR qui correspondent (répondent) aux aspects respectifs de la théorie du changement. À titre d'illustration, l'annexe inclut trois de ces orientations : i) Développement de la politique au niveau régional ; ii) développement institutionnel ; iii) initiation et renforcement de l'échange entre les défenseurs du genre. (Le lecteur se référera également à la section 2.3 Orientations et buts du partenariat).

- La troisième colonne liste certaines des principales stratégies et approches que l'UNIFEM adopte actuellement pour répondre aux sujets en question, selon nos données.

- La quatrième colonne esquisse certaines questions importantes dans chaque domaine que l'UNIFEM peut souhaiter examiner avec plus d'attention afin de concevoir les enseignements et/ou les modèles réels de collaboration pertinents.

Pièce jointe 5.1 Cadre d'exploration de l'élaboration des leçons

Théorie du changement institutionnelle de l'UNIFEM[78]	Orientation documentée de la collaboration entre l'UNIFEM et les ORs[79]	Exemples de stratégies et activités essentielles actuellement utilisées par l'UNIFEM	Suggestions de domaines que l'UNIFEM pourrait souhaiter examiner avec plus d'attention à l'avenir
Niveau macro : Conception de stratégies et de cadres normatifs (constitutions, lois, politiques, processus judiciaires) sensibles à la dimension genre et conformes aux engagements nationaux et internationaux	**Conception de politique au niveau régional** *Par exemple :* • Soutenir les OR dans la conception de politiques et de cadres et/ou d'accords sensibles au genre • Soutenir les divisions sectorielles pour élaborer les politiques sectorielles spécifiques • Concevoir de nouvelles connaissances ou de nouveaux outils	• Soutien financier • Mentorat et conseil • Placement de conseillers du genre et/ou de techniciens spécialisés	Le passage de la conception de la politique à sa mise en œuvre pose souvent un problème important. Il est nécessaire de collecter et d'analyser plus systématiquement les données des facteurs de réussite et d'échec de la transition entre la conception de la politique et sa mise en œuvre. Les enseignements (ou leçons) relatifs à ces facteurs peuvent avoir des implications sur la façon dont l'UNIFEM peut soutenir davantage, non seulement la conception de la politique, mais également sa mise en œuvre. Il est également nécessaire de disposer de systèmes et d'approches de suivi (au moins pour quelques exemples) de l'effet des politiques régionales sur les États membres des OR.
Niveau méso : Renforcement des capacités des institutions « à vocation générale » à mettre en œuvre les stratégies de développement et les cadres normatifs sensibles au genre selon qu'ils concernent leurs sphères de responsabilité respectives pour influencer dans le sens des changements	**Développement institutionnel** *Par exemple :* • Soutenir la création d'unités Genre et de structures de gestion du genre dans les OR ; • Soutenir le renforcement des capacités des comités et des groupes de travail orienté genre des OR • Soutenir les activités de développement des capacités du personnel des unités Genre des OR • Soutenir le renforcement des capacités des autres membres du personnel des OR, comme des défenseurs sectoriels • Soutenir le développement des politiques du genre internes dans les OR et l'intégration d'orientations et de manuels • Soutenir le développement de nouvelles connaissances ou de nouveaux outils	• Soutien financier • Placement de conseillers du genre et/ou de techniciens spécialisés dans les OR • Mentorat continu et souvent informel et conseil ou services de soutien techniques via le personnel de l'UNIFEM • Mobilisation (traitement de la direction des OR, des parties prenantes et des membres)	La collecte de données et leur analyse plus systématiques sont nécessaires pour le développement des enseignements relativement à : • la mesure dans laquelle la création d'une unité Genre dans l'OR et le développement de sa capacité peut renforcer la performance globale (organisationnelle) des OR au regard de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes • les facteurs de réussite et d'échec de l'efficacité de l'interaction et de la coopération entre les unités Genre des OR et d'autres groupes thématiques au sein de l'organisation • les facteurs de réussite ou d'échec du renforcement efficace et viable des capacités. Avant de pouvoir concevoir des « enseignements tirés » à cet égard, la terminologie au sein de l'UNIFEM doit être clarifiée et convenue dans les domaines des concepts clés comme les capacités institutionnelles et leur renforcement. Il s'agit : • de ce qui constitue les capacités (institutionnelles) liées à l'équité de genre et aux droits des femmes ; du rôle que jouent les compétences individuelles (connaissances, compétences, attitudes, motivation) des membres du personnel dans les capacités institutionnelles ; du rôle que jouent les capacités collectives des unités et des groupes au sein de l'organisation ; du rôle que joue le contexte externe ;

78 Selon le plan stratégique 2008-2013 de l'UNIFEM

79 Voir la section 2.3 relative aux orientations du partenariat

Théorie du changement institutionnelle de l'UNIFEM[78]	Orientation documentée de la collaboration entre l'UNIFEM et les ORs[79]	Exemples de stratégies et activités essentielles actuellement utilisées par l'UNIFEM	Suggestions de domaines que l'UNIFEM pourrait souhaiter examiner avec plus d'attention à l'avenir
	• Soutenir financièrement ou techniquement la conduite d'audits genre au sein des organisations ou des institutions		• des aspects des capacités institutionnelles des OR que l'UNIFEM peut contribuer à améliorer, de manière réaliste ; de la manière (le cas échéant) dont les changements individuels à court terme résultant des activités de développement des capacités ciblées « s'ajoutent » aux changements des capacités globales institutionnelles ; des stratégies utilisables afin d'institutionnaliser les activités de renforcement des capacités (par ex., le cas de l'UA) ?
Niveau méso : Renforcement des capacités des NWM, des autres défenseurs de l'égalité entre les sexes et des groupes de femmes de pression et exigences de responsabilité de rendre compte des institutions à vocation générale afin de mettre en œuvre les stratégies de développement et les cadres normatifs.	**Instauration et renforcement des échanges parmi les défenseurs du genre :** *Par exemple :* • Soutenir l'organisation et la convocation de forums de femmes qui agissent comme des organes consultatifs d'OR (par ex. les ministères de la condition féminine et les femmes parlementaires) • Renforcer et mobiliser les OSC féministes afin qu'elles influencent la prise de décision des OR	• Soutien financier • Facilitation de la participation des OSC aux conférences régionales importantes • Mobilisation pour l'incorporation des idées des OSC dans les documents officiels des OR	Avant de pouvoir concevoir des « enseignements tirés » à cet égard, la terminologie au sein de l'UNIFEM doit être clarifiée et convenue pour la notion de « capacités des NWM et autres défenseurs de l'égalité entre les sexes » : • Ce qui constitue la « capacité » dans chacun des cas • Ce qui distingue les besoins en renforcement des capacités des NWM des besoins des autres organisations et groupes • Les besoins communs des groupes

78 Selon le plan stratégique 2008-2013 de l'UNIFEM

79 Voir la section 2.3 relative aux orientations du partenariat

5.4 Recommandations

Les recommandations qui suivent répondent à l'intérêt exprimé de l'UNIFEM d'améliorer ses partenariats avec les OR sur la base de ce qui a été appris au travers de cette évaluation. Toutefois, chacune de ces recommandations implique des coûts pour l'UNIFEM, qui doivent être soigneusement mesurés aux avantages potentiels ; les résultats de ces appréciations de coûts et d'avantages peuvent varier selon les régions géographiques. Dans certains cas, l'UNIFEM pourra réfléchir à la possibilité d'aborder une recommandation uniquement sous l'angle de ses partenariats avec les OR, en rapport à tous les types de partenariat, ou dans un contexte institutionnel plus large (par ex., certaines questions tels que l'absence de concepts définis au niveau de l'organisme pour la « capacité » et le « renforcement des capacités » peuvent justifier une réponse plus large).

Recommandation 1 : L'UNIFEM doit être plus explicite quant à ses hypothèses et ses attentes relatives aux partenariats, et développer des outils institutionnels pour guider les décisions de l'UNIFEM et fournir des informations sur le bien-fondé et les raisons de s'engager dans des partenariats, de les poursuivre ou d'y mettre un terme.

Les documents stratégiques de l'UNIFEM, ainsi que les consultations avec le personnel de l'UNIFEM au siège et dans les bureaux de terrain, indiquent que l'UNIFEM considère les *partenariats* efficaces comme un aspect central de son approche globale. Toutefois, ce rapport a esquissé certains défis résultant du fait que la plupart des attentes et des hypothèses de l'UNIFEM à propos des partenariats (pas seulement des OR) demeurent implicites et particulières. Il a mis l'accent sur la nécessité qu'a l'UNIFEM de faire des choix délibérés et transparents à propos de ses partenariats, au vu des ressources limitées du Fonds. Si l'UNIFEM considère réellement les partenariats comme des composantes clés de son travail institutionnel, il doit définir plus explicitement ce qu'il entend par « partenariat », les hypothèses et les attentes qui sous-tendent les différents types de partenariats, ainsi que les critères que le personnel de l'UNIFEM peut utiliser pour prendre des décisions relatives à l'engagement dans des partenariats, à leur poursuite ou à leur terme avec différentes organisations.

Description des partenariats: actuellement l'UNIFEM utilise le terme générique de « partenariat » pour décrire différents types de relations avec des organisations externes. L'UNIFEM ne dispose pas d'une terminologie convenue permettant de distinguer le « partenariat » des autres types de relations (qu'il s'agisse de différences dans les motivations de la relation, du type d'avantages et de résultats attendus de la relation ou d'autres éléments). Dans les domaines de la prise de décision relative aux partenariats, de la formulation des attentes et des hypothèses explicites liées et du suivi de l'avancée du partenariat, il serait utile que l'UNIFEM conçoive (au minimum) un ensemble de base de concepts convenus et de terminologie y afférent qui décrivent avec précision les caractéristiques des types de partenariats. Voici quelques suggestions pratiques à cet égard :

- L'UNIFEM pourra trouver utiles les concepts de « partenaires limitrophes » et de « partenaires stratégiques » en décrivant leurs différences dans les partenariats existants ou envisagés. L'UNIFEM pourra envisager d'ajuster ces concepts et ses dénominations ou en développer d'autres, plus pertinents et précis, dans le contexte donné (par ex. qui incluent les dimensions de court terme et de long terme des partenariats, des activités particulières et celles planifiées, etc.).

- L'UNIFEM devrait revoir son utilisation *actuelle* du terme de « partenaires et de partenariats stratégiques »[80] et clarifier les autres formes de partenariat, le cas échéant, auxquels les partenariats stratégiques s'opposent.

80 Dans ce contexte, nous comprenons 'stratégique' dans son sens courant, soit choisi délibérément et contribuant à un plan ou à des objectifs plus vastes.

Une prise de décision avertie et transparente à propos des partenariats requiert au minimum la présence d'*hypothèses* explicites quant aux *avantages* attendus de celui-ci (pour les OR, pour l'UNIFEM et pour les autres). Ces hypothèses et ces attentes pourront être comparées ultérieurement aux expériences réelles des deux partenaires dans leur collaboration et, soit confirmées, soit ajustées.

L'une des approches utiles de la formulation d'hypothèses et d'attentes explicites consiste à concevoir un cadre de résultats opérationnel similaire à ceux présentés à la section 2.5 de ce rapport. Au vu du nombre important de partenariats avec l'UNIFEM, il peut se révéler impossible ou inutile de concevoir un cadre de résultats détaillé pour chacune des relations. Toutefois, l'approche peut être utilisée pour énoncer les attentes, les hypothèses et les expériences de l'UNIFEM pour ce qui concerne les différents *types* d'organisations partenaires et/ou de partenariats (similaires). Ceci nécessitera ensuite de disposer des concepts et les termes appropriés qui permettront à l'UNIFEM d'identifier et de décrire les différences et les similitudes entre les partenariats (voir ci-dessus).

Choix de partenariats

- Raisons qu'aurait l'UNIFEM de collaborer avec un partenaire plutôt qu'un autre.
– Exigences minimales requises des partenaires de l'UNIFEM (en termes de facteurs comme les priorités des OR, les alliances stratégiques, les capacités, le suivi, etc.).
– Raisons pour lesquelles l'UNIFEM ne fournirait qu'un soutien très restreint à de nombreux partenaires plutôt que d'aider davantage un plus petit nombre de partenaires.
– Domaines d'activité d'une OR susceptibles de recevoir le soutien de l'UNIFEM au vu de sa stratégie, de ses objectifs et des autres partenaires et parties prenantes existants dans une région donnée.
– Conditions de la réussite d'un partenariat de l'UNIFEM avec une autre organisation.
– Critères et indicateurs utilisables par l'UNIFEM et ses partenaires pour apprécier la poursuite ou non sur la même voie d'un partenariat.

En outre, l'Annexe VII suggère un ensemble de *questions* guides que l'UNIFEM peut trouver utiles pour rendre plus explicites les hypothèses et les attentes les plus importantes lors des phases initiales d'un partenariat, mais aussi aux fins de comparaison de ces hypothèses aux expériences réelles lors des périodes de revue ultérieures. Les propositions de questions peuvent être utiles dans le processus de développement d'un cadre de résultats opérationnel explicite, mais également en tant qu'outil autonome de prise de décisions, de suivi et d'appréciation périodique des partenariats.

Étant donné la dynamique et la dépendance du partenariat à son contexte, nous suggérons ce type d'outils « allégés » plutôt qu'une liste fixe de critères de performance sur la base de laquelle apprécier tous les partenariats avec l'UNIFEM.

Recommandation 2 : L'UNIFEM doit développer des approches plus efficaces de suivi et d'analyse de la performance de ses partenariats avec les OR.

L'un des défis actuels de l'UNIFEM est d'arriver à suivre et à détailler les résultats de ses partenariats avec les OR au-delà des effets immédiats d'activités isolées, la plupart à court terme.[81] De notre point de vue, il existe au moins deux types de besoins d'informations auxquels l'UNIFEM doit répondre :

- La *responsabilité de rendre compte* de l'UNIFEM en termes d'avancée vers les résultats aux niveaux institutionnel, régional et sous-régional.

- *L'apprentissage* interne de l'UNIFEM.

Responsabilité de rendre compte de l'UNIFEM

L'UNIFEM ne considère pas ses partenariats comme des fins en soi, mais comme l'une des nombreuses stratégies utilisées pour œuvrer dans le sens de ses objectifs institutionnels, régionaux et sous-régionaux et de son objectif

81 Les consultations avec le personnel de l'UNIFEM indiquent que la remarque s'applique également à ses partenariats avec d'autres types d'organisations.

global (des engagements nationaux sont mis en œuvre pour faire progresser l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes). En termes de responsabilité de rendre compte, l'UNIFEM est censé se concentrer sur les avancées en termes de *résultats* de développement. Ceci nous amène à la question des types de résultats dont l'UNIFEM peut, souhaite ou est censé être responsable et rendre compte : résultats à court et à moyen termes ou également influence sur le développement à long terme ? Les rapports annuels actuels (de l'organisme, régionaux et sous-régionaux) fournissent des exemples de résultats obtenus à court terme (par ex., le développement d'une politique de genre dans une OR grâce au soutien de l'UNIFEM), ainsi que de résultats au niveau de l'impact (par ex. de nombreux pays ont adopté un quota de femmes parlementaires en raison des efforts fournis de mobilisation de l'UNIFEM). Dans ce dernier cas, il est difficile de répondre à la question de l'attribution (c'est-à-dire le lien causal entre le résultat concerné et le soutien de l'UNIFEM et un ensemble donné de parties prenantes).

Dans le renforcement de son approche actuelle de suivi et d'information relatifs à ses partenariats avec les OR, l'UNIFEM trouvera peut-être utiles les suggestions suivantes :

La cartographie des incidences suggère qu'un partenaire limitrophe puisse comprendre plusieurs organisations si le programme vise à contribuer aux mêmes types de changements au sein de ces organisations. Ainsi, le type *d'organisation* (par ex., OR, OSC ou NWM) perd de sa pertinence dans l'avancée de la planification et du suivi au profit des types de *changements* que le partenariat espère obtenir au sein de ces organisations.

Par exemple, si la collaboration de l'UNIFEM avec les OR et les Mécanismes nationaux de promotion des femmes (NWM) dans un contexte spécifique vise à renforcer les capacités du personnel et/ou de l'unité dans le domaine de l'intégration de la perspective de genre, les OR et les NWM concernés pourraient constituer un partenaire limitrophe de l'UNIFEM.[81]

- Comme le décrivent les cadres de résultats opérationnels à la section 2.5, la pertinence que l'UNIFEM attribue à ses partenariats avec les OR réside dans le potentiel de leur contribution aux *résultats* de développement ou dans leur incarnation des moyens de concrétisation des *résultats* de développement. Idéalement, dans une approche orientée résultats, les résultats à court ou à moyen terme découlant d'un partenariat donné avec une OR devraient être clairement liés aux objectifs de l'UNIFEM envisagés aux niveaux de l'organisme, de la région ou de la sous-région. Autrement dit, la pertinence de résultats particuliers obtenus, comme le développement d'une politique de genre régionale, doit être clairement intégrée dans le contexte plus vaste de ce que tente d'obtenir l'UNIFEM dans la sous-région en question ou globalement. Il est conseillé à l'UNIFEM d'établir ces liens de manière plus explicite dans ces rapports futurs.

- À l'heure actuelle, l'UNIFEM pense en termes de *contribution* plutôt qu'en termes *d'attribution* lorsqu'il s'agit de réfléchir aux résultats/effets sur le développement à long terme. Dans ce contexte, l'approche actuelle de l'UNIFEM, qui consiste principalement à suivre les résultats à court et moyen termes de son travail avec les OR, est raisonnable, au vu des difficultés inhérentes à la mesure de ses contributions aux résultats à long terme sans prendre en considération l'attribution. Cependant, ce qui manque, et qui permettrait de démontrer les contributions aux objectifs de développement à plus long terme de manière convaincante, c'est une illustration de la manière dont les résultats intermédiaires (à court/moyen terme) obtenus devraient contribuer aux objectifs à long terme, ainsi que les raisons pour lesquelles une telle contribution est plausible ou probable. Il serait par conséquent utile que l'UNIFEM énonce au moins quelques *cadres de résultats opérationnels* essentiels qui sous-tendent ses efforts dans un domaine thématique particulier et/ou une région géographique donnée (voir la recommandation précédente).

- Dans l'idéal, le suivi et le compte rendu des résultats commenceraient avec la vision globale des avancées sous le prisme des objectifs globaux de l'UNIFEM (institutionnels, régionaux et sous-régionaux), avant d'illustrer comment les initiatives et les partenariats ont contribué à cette avancée (ou en ont été les instruments). Cette pratique est à préférer à la pratique actuelle consistant à lister un grand nombre de résultats variés obtenus par différents partenaires sans synthétiser ce qu'ils *signifient* en termes d'objectifs suprêmes de l'UNIFEM (voir également l'encadré). Les rapports devraient démontrer les liens entre le travail de l'UNIFEM avec les OR et les changements consécutifs au niveau national. En outre, ils devraient distinguer les interventions de l'UNIFEM avec les OR *contribuant* à un changement positif de celles *provoquant* un changement.

82 Earl, Carden, Smutylo, Cartographie des incidences – Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement , IDRC, Ottawa, 2001, p. 41f..

- Pour suivre et documenter l'évolution des changements au fil du temps, l'UNIFEM peut envisager de développer un nombre restreint de *marqueurs de progrès* graduels (ou indicateurs) qui rendent visibles les liens présumés entre les différentes étapes des résultats obtenus dans le processus de développement social complexe que l'UNIFEM tente d'influencer[83]

L'apprentissage interne de l'UNIFEM

La collecte, l'analyse et le partage systématiques de l'information relative à ses partenariats avec les OR (ou d'autres partenaires de l'UNIFEM) peut être un outil important pour l'UNIFEM dans l'amélioration continue de ses travaux. L'identification et le partage des leçons et des enseignements à propos de ce qui a fonctionné ou non permettent aux bureaux de l'UNIFEM de tirer profit des expériences de tous et, ainsi, d'éviter que chacun ne « réinvente la roue » à l'infini. L'une des questions importantes pour l'analyse réside dans la distinction des aspects uniques et propres au contexte d'une expérience particulière de ceux qui pourraient désigner des enseignements plus génériques et reproductibles dans le fonctionnement des partenariats de l'UNIFEM. Le développement de « modèles » reproductibles spécifiques de collaboration avec les OR (ou d'autres partenaires) dépend des capacités de l'UNIFEM à collecter et à analyser les données comparables d'une grande diversité de partenaires au fil du temps.

Collecte des enseignements tirés

Voici une autre suggestion pratique dans le contexte de l'apprentissage interne : L'UNIFEM pourrait inclure dans les termes de référence des évaluations à venir (de l'organisme et/ou décentralisées) des questions sélectionnées portant sur les caractéristiques des partenariats impliqués dans les initiatives évaluées et sur les enseignements tirés de ceux-ci.

L'ALC a accumulé une riche expérience en soutenant des organes ministériels liés aux OR. L'UNIFEM pourrait tirer bénéfice de la documentation de certaines de ces expériences à travers le temps et de la manière dont elles influencent les OR tout en soutenant les Mécanismes nationaux de promotion des femmes (NWM) au niveau national (via le renforcement de la crédibilité et des capacités acquis sur une plateforme régionale).

Pour collecter, analyser et partager systématiquement ces informations, l'UNIFEM a besoin d'une terminologie et de concepts adéquats afin d'identifier, de décrire et de communiquer ses observations. En outre, les échanges et la discussion continus au sein du personnel de l'UNIFEM à propos des principaux *centres d'intérêts d'apprentissage* communs en matière de partenariats avec les OR peuvent être utiles.

Les divers exemples et expériences individuels d'enseignements tirés potentiels (voir la section 5.3) fournissent une base riche de laquelle l'UNIFEM peut commencer à collecter et analyser systématiquement de l'information relative à certains concepts et questions. Ceci permettra de créer des enseignements tirés et/ou fournira la base du développement des *modèles* réels de collaboration avec les OR.

Recommandation 3 : L'UNIFEM (au niveau institutionnel ainsi que dans chaque section géographique) devrait examiner ses approches actuelles de gestion des relations avec les OR, afin d'évaluer les avantages potentiels d'une plus grande cohérence et d'identifier de l'UNIFEM dans sa manière de gérer ses partenariats avec les OR et de déterminer les moyens possibles d'y parvenir.

Si, par de nombreux aspects, les partenariats avec les OR peuvent ne pas être très différents des partenariats de l'UNIFEM avec d'autres types d'organisations (par ex., pour ce qui est des stratégies particulières utilisées pour travailler avec elles), les OR sont uniques, par leur nature particulière d'entités intergouvernementales sous-régionales. Cela peut appeler à un examen plus étroit des avantages potentiels d'un renforcement et d'une harmonisation plus poussés de l'apprentissage et des approches de travail de l'UNIFEM avec ces partenaires. L'équipe d'évaluation recommande donc que l'UNIFEM passe en revue ses approches actuelles de la gestion des partenariats à la lumière des principales observations mises en exergue dans ce rapport.

83 Pour la notion de marqueurs de progrès, voir Earl, Carden, Smutylo, *Cartographie des incidences – Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, CRDI, Ottawa, 2001].

Au fil de ce rapport, l'équipe d'évaluation désigne les divers écarts de compréhension concernant les concepts, les attentes, les critères et les orientations institutionnels convenus en matière d'engagements avec les partenaires OR. Si ces observations illustrent les attentes de l'équipe d'évaluation à propos de l'approche idéale (c'est-à-dire la plus efficace et la plus efficiente) de gestion des partenariats, nous reconnaissons que les réalités du contexte particulier ne permettent peut-être pas la concrétisation de tous ces idéaux, notamment en raison de facteurs échappant au contrôle de l'UNIFEM ou de coûts disproportionnés par rapport aux avantages. L'UNIFEM devra donc déterminer quels concepts clarifier.

L'une des questions évoquées pendant l'évaluation concernait la manière dont les partenariats avec les OR peuvent afficher plus visiblement et plus systématiquement leur lien avec les stratégies sous-régionales de l'UNIFEM. Une autre interrogation encore concernait les moyens de lier les interventions au niveau sous-régional à celles du niveau national. Les consultations avec le personnel de l'UNIFEM mentionnent également le souhait d'examiner comment donner aux relations avec les OR un cadre légèrement plus institutionnel (plus de coordination en termes de rôles, de responsabilités et de supervision, et plus d'intensité et de réflexion en matière d'échange de leçons apprises) sans renoncer aux avantages liés à la gestion quotidienne des relations personnelles via les membres du personnel de terrain de l'UNIFEM concernés.

Approche institutionnelle de la gestion des partenariats

Chaque région peut présenter des enjeux et des opportunités différentes de développement d'approches « institutionnelles » plus intégrées de la gestion des partenariats.

L'**Afrique** se trouve sans doute dans une position unique, car l'UA représente une organisation relativement solide à l'échelle d'un continent et dispose d'une fonction de coordination convenue des diverses organisations sous-régionales africaines. Le bureau de liaison de l'UA-UNIFEM et quelques BSR d'autres régions d'Afrique ont déjà entamé des discussions à propos de nouvelles opportunités et approches d'alignement et de coordination de leurs collaborations avec l'UA et les REC associés.

APAS – La situation est totalement différente dans la région APAS, par exemple, où aucune force de rassemblement n'existe et où les spécificités sous-régionales sont très importantes.

La liste ci-après détaille les questions clés dans ce contexte pour l'analyse de l'UNIFEM (au niveau de l'organisme et de chaque section géographique) : voir également l'encadré.

- Le souhait d'un renforcement de la coordination et de la collaboration concerne-t-il uniquement les partenariats de l'UNIFEM avec les OR, ou s'agit-il d'une interrogation plus large qui s'applique également à ses partenariats avec d'autres organisations similaires comme les ONG et les OSC régionales ?
- Quels aspects stratégiques des partenariats peuvent/devraient être mieux coordonnés ? Quels aspects opérationnels ? Pour quels aspects des directives plus explicites seraient-elles utiles ?
- Quel niveau de coordination et d'orientation (institutionnelle ou régionale) correspond le mieux selon le type de questions de gestion ?
- Comment la collaboration de l'UNIFEM avec les OR dans une section géographique donnée peut-elle ou devrait-elle être suivie efficacement et comment en rendre compte efficacement ? Dans quelle mesure devrait-on suivre les partenariats eux-mêmes (plutôt que les objectifs et priorités plus larges de chaque sous-région dont ils dépendent) ? Qui devrait suivre quoi ?
- Qui peut ou devrait disposer des fonctions de coordination ? Le renforcement de la coordination engendrerait-il le besoin de postes additionnels ? Dans l'affirmative, à quels niveaux ? Quel rôle ces personnes joueraient-elles ? Où seraient-elles basées ?
- Quel serait le besoin éventuel de modifications des processus de planification, de programmation, de suivi et de compte rendu ? Quels sont les avantages et les coûts attendus de ces changements ?

L'UNIFEM pourrait également souhaiter examiner en détail l'utilité de développer un ou plusieurs *modèles* réels reproductibles de collaboration d'engagement avec les OR (ou de lignes directrices connexes) pour fournir des orientations institutionnelles aux BSR chargés des partenariats respectifs, ou interroger le personnel de l'UNIFEM et les partenaires des OR pour savoir s'ils percevraient ces orientations comme plus restrictives qu'utiles étant donné les circonstances auxquelles chaque partenariat doit répondre.

Fonds de développement des Nations Unies pour la femme

UNIFEM

Annexes

Partenariats de l'UNIFEM avec les Organisations Régionales pour faire progresser l'égalité entre les sexes

Appendice I

Termes de référence Évaluation des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales

1. Contexte

Dans le cadre de son objectif organisationnel – les engagements nationaux en ce qui concerne l'avancement de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes sont mis en œuvre à la fois dans des États stables et fragiles – l'UNIFEM collabore avec des acteurs divers des niveaux global, régional et national. Récemment, les partenariats de l'UNIFEM avec des organisations régionales ont augmenté. La collaboration dans de tels partenariats est de plus en plus reconnue comme une stratégie rentable. Le renforcement des capacités des organisations régionales pour soutenir les travaux des pays en matière d'égalité entre les sexes constitue un mécanisme essentiel de l'expansion de la portée de l'UNIFEM et acquiert également de plus en plus de reconnaissance.[84]

L'importance du rôle que tiennent les organisations régionales (définies comme des organisations intergouvernementales fonctionnant aux niveaux régional et sous-régional) dans les avancées des objectifs de niveaux international, régional et national pour l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes en fait des partenaires de valeur pour les travaux de l'UNIFEM. Au niveau international, les organisations régionales ont joué un rôle important dans la mise en œuvre du Programme d'action de Beijing (PAB), dans le rapport des réalisations de la 23e session de l'assemblée générale (Beijing + 5) et dans les conventions internationales sur les droits de l'homme comme la CEDEF et la CDE. Au niveau régional, elles contribuent à établir le consensus à propos des questions d'égalité entre les sexes dans les États membres et sont à même d'introduire des normes et des standards régionaux en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes, puis de suivre leurs réalisations. Leur rôle de soutien de la recherche sur les questions de genre et de collecte des données et statistiques régionales à propos de l'égalité entre les sexes est également pertinent, notamment dans le contexte des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Au niveau national, elles sont impliquées dans des analyses législatives et des processus d'amendement visant la mise en conformité des États membres avec les normes internationales et régionales d'égalité entre les sexes. Elles fournissent le soutien technique et financier pour l'intégration de la perspective de genre et les projets et programmes traitant de l'égalité entre les sexes. Elles sont également impliquées dans le renforcement des capacités des représentants du gouvernement et des organisations de femmes sur les questions d'égalité entre les sexes.[85]

Comme décrit ci-dessus, le rôle des organisations régionales dans la promotion de l'égalité entre les sexes en fait des partenaires de travail naturels de l'UNIFEM. L'importance du développement de partenariats avec les organisations régionales a été reconnue par le Cadre des résultats stratégiques du plan de financement pluriannuel (MYFF) pour 2004-2007 de l'UNIFEM, qui définissait entre autres indicateurs « l'obligation pour les politiques, programmes et affectations de ressources des organisations régionales de se conformer à l'égalité entre les sexes. » L'importance de l'expansion et du renforcement de la collaboration de l'UNIFEM avec les organisations régionales a également été soulignée par son comité consultatif et par le plan stratégique de l'UNIFEM (2008-2011) qui

84 Discours de Noeleen Heyzer, ex-directrice exécutive de l'UNIFEM

85 Le rôle des organisations régionales et intergouvernementales dans la promotion de l'égalité entre les sexes, Commission sur le statut de la femme, 49e session

réclame que « l'UNIFEM renforce ses partenariats en étroite collaboration avec les organisations régionales intergouvernementales. » et « renforce son soutien aux unités Genre des organisations régionales intergouvernementales. »[86] En outre, la résolution 60/137 de l'AG encourage l'UNIFEM à collaborer avec les organisations régionales en vue du renforcement de la dimension genre dans la justice lors de l'édification de la paix et dans le redressement et la reconstruction après un conflit.

Globalement, les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales visent à renforcer les capacités et la sensibilité et à engendrer des changements positifs en faveur de l'égalité entre les sexes au sein des organisations mêmes, ainsi que dans leurs États membres.

2. But et usage de l'évaluation

Pour apprécier l'efficacité et la pertinence des travaux de l'UNIFEM dans les principaux domaines, l'UNIFEM entreprend un certain nombre d'évaluations institutionnelles chaque année. Les évaluations institutionnelles sont des appréciations indépendantes qui analysent la performance et les contributions de l'UNIFEM aux domaines critiques de l'égalité entre les sexes et des droits fondamentaux des femmes. Elles sont qualifiées de stratégiques, car elles communiquent des connaissances en matière de politiques, d'approches programmatiques ou de modalités de coopération.

L'évaluation des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales est réalisée à l'échelle de l'organisme et fait partie intégrante du plan d'évaluation 2008 de l'unité d'évaluation. Sa portée institutionnelle se fonde sur la demande du comité consultatif de l'UNIFEM lors de sa session annuelle de 2007 (demande réitérée lors de la session annuelle de 2008) d'apprécier la coopération de L'UNIFEM avec les organisations régionales ; la pertinence des partenariats avec les organisations régionales en vue des effets directs 5 et 7 du plan stratégique de l'UNIFEM (2008-2011) ; l'importance stratégique globale des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales pour obtenir des résultats en faveur de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes aux niveaux international, régional et national ; et son potentiel de création de connaissances à propos de l'efficacité et de la viabilité de la coopération avec les organisations régionales afin d'obtenir des résultats.

Au vu de la récente croissance des partenariats avec les organisations régionales, l'on comprend que l'UNIFEM requière une analyse détaillée de leur efficacité, de leur viabilité et de leur pertinence. Elle démontrera les avantages de ces collaborations en partenariat et l'efficacité des stratégies adoptées par l'UNIFEM afin d'optimiser les avancées en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes au sein des institutions régionales et par leur biais. En outre, du fait que ceci constitue un domaine d'engagement relativement récent de la part de l'UNIFEM, une analyse détaillée de ces travaux procurera également un volume important d'enseignements sur la manière dont ces partenariats avec les organisations régionales peuvent être améliorés, renforcés, solidifiés et systématisés en vue d'optimiser les résultats dans le domaine de l'égalité entre les sexes. Cela fournira également des informations utiles sur la manière de suivre l'évolution des capacités et des influences au sein des organisations régionales.

Les observations, les recommandations, les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'évaluation feront l'objet d'une présentation au comité consultatif lors de sa session annuelle de 2009. Ils seront utilisés par les sections géographiques et les BSR de l'UNIFEM pour rendre plus efficaces les partenariats avec les organisations régionales dans la mise en œuvre du plan stratégique de l'UNIFEM (2008-2011) et des stratégies sous-régionales et régionales.

Les principaux objectifs de l'évaluation sont les suivants:

- Mieux comprendre le contexte et les paramètres des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales.

86 PS de l'UNIFEM (2008 – 2011), Effet direct 5 et Effet direct 7

- Apprécier la portée de la contribution réelle des stratégies de l'UNIFEM en matière de partenariats avec les organisations régionales au changement institutionnel et à la progression vers des résultats dans le domaine de l'égalité entre les sexes.

- Fournir des informations utiles au développement d'une approche plus systématique et efficace des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales qui utilise au mieux son avantage et son rôle relatif comme catalyseur de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes dans chaque région.

- Identifier les opportunités, les enjeux, les bonnes pratiques et les enseignements tirés utiles au renforcement, à l'amélioration et à l'expansion des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales.

3. Termes de référence avec les organisations régionales

Les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales ont régulièrement augmenté depuis 2005. En Afrique, les partenariats avec les organisations régionales ont augmenté de 4 en 2004 à 10 en 2006. En Amérique latine et dans les Caraïbes (ALC), ils sont passés de 2 en 2005 à 8 en 2006. Les régions Asie, Pacifique et États arabes enregistrent la même croissance, 1 partenariat en 2005 et 7 en 2006. L'Europe centrale et orientale et la communauté des États indépendants (ECO/CEI) comptent 2 partenariats en 2006. Comme décrit ci-dessus, cette croissance résulte de la reconnaissance du rôle clé joué par les organisations régionales pour la progression de l'égalité entre les sexes aux niveaux international, régional et national.

Les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales impliquent diverses stratégies variées spécifiques aux questions contextuelles de chaque région. L'UNIFEM a conçu des partenariats à long terme avec certaines organisations régionales politiquement importantes pour soutenir le changement institutionnel en assurant une aide technique et financière, le développement des capacités et la promotion des politiques. L'organisme collabore souvent directement avec les unités Genre des organisations régionales afin de renforcer leurs capacités, d'œuvrer pour l'intégration de la perspective de genre et de défendre l'action sur le thème de l'égalité entre les sexes, au sein des organisations, mais aussi dans les États membres. Par ailleurs, l'UNIFEM reçoit également parfois le soutien des organisations régionales dans ses travaux.

En Afrique, les partenariats de l'UNIFEM avec des organisations régionales ont été nombreux, conséquents et mus par la prise de conscience de leur pertinence croissante pour modeler le développement de la région, du potentiel de transformation de la collaboration et de l'intégration régionales pour contribuer à réduire la pauvreté. L'UNIFEM a apporté les directives, le soutien et la direction techniques pour l'intégration de la perspective de genre et d'une gamme variée de thèmes dont l'agriculture, le commerce, le leadership des femmes et la budgétisation sensibles au genre. L'UNIFEM a également contribué aux processus de paix et au programme Paix et Sécurité, notamment dans la région des Grands Lacs. L'organisme a également été impliqué dans la défense, les programmes communs et le développement de standards normatifs et de politiques relatifs à l'égalité entre les sexes et dans la conduite d'audits du genre. Les principales organisations régionales partenaires de l'UNIFEM comprennent: l'**Union africaine (UA),** le **Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD),** la **Banque africaine de développement (BAfD),** la **commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA-ONU),** la **Communauté de développement de l'Afrique australe (CDAA),** le **Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA),** l'**Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD),** la **Communauté d'Afrique australe (CAA),** la **Conférence internationale des Grands Lacs (CIGL),** la **Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO),** et l'**Unité économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).** Des partenariats formels existent avec l'UA et l'**IGAD**.

En ALC, l'UNIFEM a conclu un partenariat avec des organisations régionales pour accroitre la participation politique des femmes au sein de ces organes et pour défendre l'autonomisation économique des femmes et d'autres questions d'égalité entre les sexes et de droits des femmes. L'UNIFEM a soutenu la formation de coalitions des NWM des États membres des organisa-

tions régionales afin de renforcer leurs capacités et de les organiser en vue de l'élaboration d'un programme commun pour faire progresser les questions d'égalité entre les sexes dans les débats sur le commerce, les politiques et les données économiques et les violences à l'égard des femmes. En outre, l'UNIFEM a apporté ses conseils techniques et son soutien financier à la recherche et au développement de produits de connaissances sur les thèmes de l'autonomisation économique des femmes et de la violence à l'égard des femmes, sur l'analyse et le compte rendu des OMD, ainsi que sur les statistiques sur le genre, y compris le développement d'une base de données d'indicateurs sensibles au genre. L'organisme a également conduit des audits de genre et soutenu la création d'un rapporteur spécial régional pour la question de la violence à l'égard des femmes. Des partenariats clés ont été conclus avec les organisations régionales suivantes : La **Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEALC),** la **Banque interaméricaine de développement (BID),** le **Mercado Común del Sur/Marché commun du sud (MERCOSUR),** la **Communauté caribéenne (CARICOM),** la **Banque de développement des Caraïbes (BDC),** et l'Organisation **des États de la Caraïbe orientale**. Un partenariat formel a été conclu avec la CEALC-ONU.

Dans les régions Asie, Pacifique et États arabes, la crédibilité et la force des travaux de l'UNIFEM à propos de la lutte contre la traite des femmes et l'élimination de la violence à l'égard des femmes ont mené à la création de partenariats stratégiques avec des organisations régionales visant à l'intégration de la perspective de genre dans les conventions et les déclarations régionales et à la mise en œuvre de celles concernant les questions d'égalité entre les sexes. L'organisme soutient également des initiatives visant à renforcer les droits fondamentaux des femmes et l'égalité entre les sexes, comme le développement d'une initiative de base de données Genre afin de collecter les données régionales sur les questions sensibles au genre. Les principaux partenaires de cette région sont les suivants : la **Banque asiatique de développement (BAD)**, l'**Association sud-asiatique pour la coopération régionale (ASACR)**, l'**Association des Nations du Sud-Est asiatique (ASEAN)**, le **Secrétariat du Forum des Iles du Pacifique** et l'Unité des femmes de la **Ligue des États arabes**. Un partenariat formel existe avec l'ASACR et l'ASEAN. Dans la région ECO/CEI, l'UNIFEM ne s'est que peu engagé auprès des organisations régionales, mais un partenariat existe avec la **Commission économique des NU pour l'Europe (CEE-ONU)** visant à produire des études sur l'emploi des femmes et leur statut économique.

Les partenariats avec les organisations régionales brièvement décrits ci-dessus sont promis à l'expansion pendant le plan stratégique de l'UNIFEM (2008-2011). Par conséquent, une appréciation de ces travaux fournira des enseignements utiles pour leur amélioration.

4. Champ de l'évaluation : Questions de l'évaluation

L'évaluation examinera les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales, définies comme des organisations intergouvernementales opérant aux niveaux régional et sous-régional, et comprenant les banques de développement régional, les commissions économiques des Nations Unies, etc. Les organisations régionales ne sont pas seulement des entités en soi, mais sont également composées d'États membres. L'évaluation analysera donc également cette dimension des partenariats. La définition d'une organisation régionale n'inclut pas les réseaux et les organisations régionales et nationales non gouvernementales, qui sont également des partenaires clés de l'UNIFEM. Néanmoins, les informations relatives à la manière dont ces partenariats ont contribué à la mobilisation en faveur du changement dans les organisations régionales et/ou dans la mise en œuvre des politiques et des stratégies régionales feront également partie de cette analyse.

L'évaluation couvrira les travaux de l'UNIFEM pendant la période du MYFF (2004-2007). L'**étape 1** de l'évaluation impliquera une analyse documentaire des partenariats de l'UNIFEM dans toutes les régions : Afrique, Asie, ECO/CEI et ALC. Elle contribuera également à définir l'orientation et le champ de l'étape 2 de l'évaluation. L'**étape 2** appro-

fondira l'étude en Afrique et en ALC où les partenariats sont nombreux et durables. Cela impliquera des visites de terrain à certaines organisations régionales sur la base de critères convenus. L'évaluation doit avoir lieu au cours d'une période de cinq mois, entre septembre 2008 et janvier 2009.

L'évaluation traitera les interrogations suivantes :

Efficacité – progression et obtention de résultats

- Quelles stratégies l'UNIFEM a t'il adoptées dans ses partenariats avec les organisations régionales et quel est leur degré d'efficacité en termes de progression vers les résultats en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes aux niveaux global, régional et national.
- Les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales ont-ils contribué au renforcement de la coopération régionale dans le traitement des questions d'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes ?
- Quels ont été les résultats inattendus positifs et négatifs des partenariats de l'UNIFEM avec des organisations régionales ?
- Quels sont les bonnes pratiques et les enseignements tirés des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales ?
- Quels sont les principaux indicateurs de suivi du changement institutionnel au sein des organisations régionales qui prouvent le développement des capacités, la modification des consciences et des comportements ou la réorientation des politiques favorisant l'obtention de résultats en matière d'égalité entre les sexes ?

Durabilité – collaboration en partenariat et capacités en place

- Les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales mènent-ils à des changements institutionnels et à des résultats durables ?
- Quels sont les principaux enjeux et les principales opportunités à collaborer plus efficacement et systématiquement avec des organisations régionales ?

Pertinence – alignement et réponse selon le contexte

- Les stratégies de partenariat de l'UNIFEM avec les organisations régionales sont-elles pertinentes au vu des contextes politiques régionaux ?
- L'UNIFEM a-t-il utilisé au mieux ses avantages relatifs et son rôle de catalyseur dans les partenariats avec les organisations régionales, notamment au regard des avancées vers la mise en œuvre des engagements nationaux pour faire progresser l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes.

L'équipe d'évaluation devra concevoir pour outil d'évaluation, une matrice d'évaluation qui traitera les questions ci-dessus, les *critères* de leur évaluation, les sources utilisées et les indicateurs et moyens de vérification.

Approche d'évaluation

L'équipe d'évaluation esquissera une approche détaillée de l'évaluation fondée sur les résultats et les droits dans une perspective d'égalité entre les sexes. L'approche devrait également inclure la participation des principales parties prenantes aux étapes pertinentes du processus. L'évaluation sera menée en deux étapes :

Étape 1 : Analyse documentaire exhaustive

Une analyse documentaire exhaustive sera menée sur les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales dans toutes les régions géographiques de travail de l'UNIFEM. L'analyse détaillera les contextes régionaux, les divers rôles joués par les organisations régionales dans ces contextes et les opportunités offertes pour influencer les programmes régionaux afin d'obtenir la progression de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes. Elle examinera également le rôle d'autres acteurs au niveau régional. L'analyse documentaire inclura la revue des principaux documents et entretiens avec le personnel de l'UNIFEM.

Étape 2 : Étude approfondie

Suite à l'analyse documentaire, une étude approfondie sera menée impliquant des visites sur le terrain dans les régions Afrique et ALC. Cette étude utilisera des méthodes qualitatives et quantitatives adaptées pour collecter

et analyser les données sur les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales. Cela inclura, sans s'y limiter, des entretiens approfondis avec les principales sources d'information : le personnel de l'UNIFEM et les organisations régionales, partenaires clés de l'UNIFEM et bénéficiaires aux niveaux régional et national.

5. Gestion de l'évaluation

L'unité Évaluation de l'UNIFEM gèrera cette évaluation. Au cours du processus d'évaluation, les sections géographiques, la direction, les bureaux sous-régionaux (BSR) et les principaux partenaires externes seront consultés. La coordination sur le terrain, notamment le soutien logistique, sera de la responsabilité des sections géographiques et des BSR concernés.

Cette évaluation utilisera des méthodes participatives appropriées et comprendra une forte composante apprentissage. Les principales parties prenantes seront identifiées afin d'analyser leur implication dans l'étape 1 du processus d'évaluation. La direction de l'évaluation s'assurera de la consultation des principales parties prenantes. Lorsque l'évaluation sera terminée, l'étape finale du processus d'évaluation comprendra une stratégie de diffusion pour le partage des enseignements tirés et une réponse de la direction aux résultats de l'évaluation. Ces activités doivent être gérées par l'unité d'évaluation, en étroite concertation avec les sections géographiques et les BSR concernés.

L'unité d'évaluation peut participer aux visites sur le terrain en collaboration avec l'équipe d'évaluation.

6. Calendrier et produits

L'évaluation sera conduite entre septembre 2008 et janvier 2009.

Produit	Calendrier
Rapport initial de l'équipe d'évaluation qui inclut la méthodologie d'évaluation et la chronologie des activités et des réalisations attendues	26 septembre
Rapport d'étape des travaux sur le terrain de l'unité d'évaluation de l'UNIFEM et des principales parties prenantes internes et externes	20 octobre
Présentation PowerPoint des observations préliminaires, des enseignements tirés et des recommandations	19 novembre
Pré-rapport final et synthèse de cinq pages mettant en exergue les principales observations et conclusions, leçons et recommandations de l'évaluation. Le format du rapport de l'évaluation sera convenu avec les évaluateurs.	5 décembre
Rapport final d'évaluation et synthèse de cinq pages	19 décembre
Présentation des observations, des recommandations et des enseignements tirés	5 Janvier

7. Composition, compétences et expérience de l'équipe d'évaluation

Une équipe d'évaluation de quatre membres conduira cette évaluation : un chef d'équipe, évaluateur très expérimenté et expert régional (Afrique ou ALC) ; un évaluateur expérimenté et expert régional (Afrique ou ALC) ; un évaluateur junior expérimenté en Afrique et en ALC ; un documentaliste. L'équipe d'évaluation doit refléter l'égalité entre les sexes, être culturellement diversifiée et s'efforcer d'inclure des évaluateurs nationaux/régionaux.

1) Chef d'équipe d'évaluation – Consultant international titulaire d'un Master dans un domaine pertinent, de préférence un PhD.

Au moins 10 ans d'expérience de l'évaluation et au moins 5 en évaluation de programmes de développement. Expérience des approches participatives, des appréciations organisationnelles, des stratégies de partenariat et renforcement des capacités souhaités.

5 ans d'expérience de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes et connaissance des approches fondées sur les droits humains.

- Expertise régionale, soit Afrique, soit ALC.
- Expérience des organisations régionales, des stratégies de partenariats et de l'UNIFEM ou du système des Nations Unies.
- Expérience prouvée en tant que chef d'équipe d'évaluation et aptitude à conduire d'autres experts de l'évaluation et à collaborer avec eux.
- Compétences en facilitation et aptitude à gérer divers points de vue dans des contextes culturels différents.
- Aptitude à rédiger des rapports de qualité démontrant une aptitude analytique et des compétences en communication.
- Anglais et français ou espagnol courant.

2) Évaluateur expérimenté/Expert de la région titulaire d'un Master dans un domaine pertinent, un PhD est un atout.

- Au moins 8 ans d'expérience de l'évaluation et au moins 4 en évaluation de programmes de développement.
- Expertise des approches participatives, des appréciations organisationnelles, des stratégies de partenariat et renforcement des capacités souhaités.
- Expérience de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes.
- Solide expérience de la région soit Afrique, soit ALC et expérience de collaboration avec les organisations régionales.
- Familier des travaux de l'UNIFEM et du système des Nations Unies.
- Aptitude à rédiger des rapports de qualité démontrant une aptitude analytique et des compétences en communication.
- Anglais et français ou espagnol courant.

3) Évaluateur junior

Master dans un domaine pertinent.

Au moins 3 ans d'expérience dans l'évaluation. Une expérience des approches participatives, des appréciations organisationnelles, des stratégies de partenariat ou du renforcement des capacités est un atout.

- Expérience de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes.
- Expérience et expertise de la région Afrique ou ALC ou connaissances des organisations régionales concernées.
- Familier des travaux de l'UNIFEM et du système des Nations Unies.
- Aptitude à rédiger des rapports de qualité démontrant une aptitude analytique et des compétences en communication.
- Anglais et français ou espagnol courant.

4) Documentaliste
Master souhaité.

Au moins trois années d'expérience dans l'évaluation et/ou l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. La connaissance des approches participatives, des appréciations organisationnelles, des stratégies de partenariat ou du renforcement des capacités est un atout.

- Familier des organisations régionales en Afrique, en ALC, de l'UNIFEM et du système des Nations Unies.
- Solides compétences de documentation et de rédaction.
- Anglais courant. La connaissance du français et/ou de l'espagnol est un atout.

8. Code de conduite éthique pour l'évaluation

Les évaluateurs devront respecter le code de conduite éthique du groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG). Les voici:

Indépendance: Les évaluateurs s'assureront de maintenir l'indépendance de jugement et que les observations et les recommandations de l'évaluation soient présentées de manière indépendante.

Impartialité: Les évaluateurs opéreront de manière impartiale et neutre et présenteront les forces et les faiblesses de la politique, du programme ou de l'unité organisationnelle évaluée, de manière équilibrée.

Conflits d'intérêts: Les évaluateurs communiqueront par écrit toute expérience passée, susceptible de créer un conflit d'intérêts et traiteront sincèrement la résolution de tout conflit d'intérêts susceptible de survenir.

Honnêteté et intégrité: les évaluateurs feront preuve d'honnêteté et d'intégrité dans leur propre comportement, négociant honnêtement les coûts, tâches, limites et champs de résultats possibles de l'évaluation, tout en présentant précisément leurs procédures, données et observations et en soulignant les limites ou les incertitudes d'interprétation de l'évaluation.

Compétence: les évaluateurs reconnaîtront avec précision leur niveau de compétence et de connaissances et limiteront leurs travaux aux limites de leur formation professionnelle et de leurs aptitudes en matière d'évaluation. Ils refuseront les affectations pour lesquelles ils ne possèdent pas les compétences et l'expérience leur permettant de réussir.

Responsabilité de rendre compte: les évaluateurs sont responsables de rendre compte de l'achèvement des résultats d'évaluation attendus dans le respect du calendrier et du budget convenus, tout en opérant de manière rentable.

Obligations envers les participants: les évaluateurs respecteront et défendront les droits et la protection sociale des personnes et des communautés, conformément à la déclaration universelle des droits de l'homme des NU et des autres conventions des droits humains. Les évaluateurs respecteront les différences de culture, de traditions locales, de croyances et de pratiques religieuses, d'interaction personnelle, des rôles assignés en raison du sexe, de handicap, d'âge et d'ethnie, tout en utilisant les instruments d'évaluation adaptés au contexte culturel. Les évaluateurs s'assureront que les participants potentiels sont traités comme des agents autonomes, libres de choisir leur participation à l'évaluation, tout en s'assurant que les personnes disposant de relativement peu de pouvoir sont représentées.

Confidentiality: les évaluateurs respecteront les droits des personnes à fournir des informations sous le sceau de la confidentialité et sensibiliseront les participants au champ et aux limites de la confidentialité, tout en s'assurant que les informations confidentielles ne puissent pas être tracées jusqu'à leur source.

Prévention des torts: Evles évaluateurs agiront au mieux pour réduire les risques, les torts et la charge sur les participants à l'évaluation sans compromettre l'intégrité de ses observations.

Précision, exhaustivité et fiabilité: les évaluateurs ont l'obligation d'assurer que les rapports et les présentations d'évaluation sont précis, exhaustifs et fiables. Ils expliqueront leur jugement, leurs observations et leurs conclusions et montreront leurs arguments sous-jacents afin que les parties prenantes soient en situation de les apprécier.

Transparence: les évaluateurs communiqueront clairement aux parties prenantes le but de l'évaluation, les critères appliqués et l'usage prévu des observations. Les évaluateurs s'assureront que les parties prenantes se sont exprimées sur la forme de l'évaluation et s'assureront que toute la documentation est effectivement disponible et comprise par les parties prenantes.

Omissions et infractions: lorsque les évaluateurs constatent des infractions ou une conduite non déontologique, ils doivent en rendre compte à l'autorité de supervision concernée.

Annexes:

- Critères de sélection des évaluateurs/de l'équipe d'évaluation
- Normes et standards d'évaluation des NU

(http://www.unevaluation.org/normsandstandards/index.jsp?doc cat source id=4)

CRITÈRES DE SÉLECTION DES ÉVALUATEURS/DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION pour « l'évaluation des partenariats de l'UNIFEM avec les Organisations Régionales »

La sélection de l'équipe d'évaluation se fondera sur le respect des spécifications établies par les TdR. Les propositions soumises seront appréciées selon trois principales catégories : l'expertise et les compétences des évaluateurs telles que reflétées dans leur CV, la parité entre les sexes et la diversité de l'équipe, la proposition technique pour l'évaluation spécifique, et la proposition financière. Les catégories seront dotées de pondérations différentes pour arriver à un total de 100 %.

I. Composition de l'équipe (40 %):

L'expérience et les qualifications du chef d'équipe et de tous les membres de l'équipe répondent aux critères figurant aux TdR. L'équipe vérifie la parité entre les sexes et la diversité culturelle.

Offre technique (40 %):

1. **Matrice d'évaluation:** la matrice traite clairement les TdR, liant les *questions* d'évaluation à *des critères* avec *des indicateurs et des moyens de vérification*.
2. **Approche et méthodologie d'évaluation:** la proposition présente une approche spécifique et une grande variété de techniques de collecte et d'analyse de données qualitatives et quantitatives. Ces techniques doivent être pratiques et s'inscrire dans le calendrier et le contexte d'évaluation et intégrer les perspectives des droits humains et de l'égalité entre les sexes.
3. **Plan de travail :** le calendrier et les ressources indiqués dans le plan de travail sont réalistes et utiles aux besoins de l'évaluation.
4. **Motivation et déontologie :** les évaluateurs traduisent clairement leur engagement professionnel vis-à-vis de l'objet de la mission et respectent le code de conduite déontologique du GENU.

III. Proposition financière (20 %):

Le budget proposé suffit à l'application des techniques de collecte de données et à l'obtention de données fiables pour l'évaluation dans le calendrier imparti.

Cette proposition comprend :

1. La proposition technique
2. La matrice d'évaluation
3. Le plan de travail

4. La proposition financière

5. Les CV du chef d'équipe et des membres de l'équipe proposés

6. Un exemple de rapport d'évaluation

Veuillez indiquer votre intention de soumettre une proposition afin que nous puissions vous tenir informé de l'évolution de l'évaluation. Les propositions et toute question doivent être adressées par voie électronique à Shravanti Reddy à shravanti.reddy@unifem.org, et copie à belen.sanz@unifem.org et rhonda.de-f reitas@unifem.org.

Appendice II

Cadre de l'évaluation

Orientations	Sous-orientations	Questions clés	Domaines de revue (selon le besoin)	Moyens de vérification
Contexte mondial	**Déclaration de Paris**	En quoi la collaboration avec les OR est-elle ou serait-elle une façon innovante de répondre aux principes de la déclaration de Paris relative au renforcement de l'appropriation nationale ? Dans quelle mesure la déclaration de Paris soutient-elle ou gêne t'elle les travaux des organisations régionales œuvrant pour l'égalité entre les sexes et les droits humains des femmes ? Quelles sont les implications pour l'UNIFEM du développement de ses relations avec les organisations régionales ? Et pour les autres partenaires régionaux de l'UNIFEM (comme les communautés de la société civile, les NWM, etc.) ?		Revue documentaire Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes
	Crise économique mondiale	Dans quelle mesure la crise affectera t'elle les travaux des organisations des NU et des organisations régionales à court, moyen et long terme ? En quoi cela contribuera t'il au renforcement de la collaboration ou de la concurrence entre ces organisations ? Quelles sont les implications pour l'UNIFEM du développement de ses relations avec les organisations régionales ?		Revue documentaire Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes
	Contexte des NU	Dans quelle mesure, le cas échéant, le processus de la réforme des NU est-il susceptible d'affecter le rôle et l'importance relative des organisations régionales ?		Revue documentaire Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens ou FGD avec les membres des EC-ONU et des groupes de travail Genre et d'autres agences des NU

Orientations	Sous-orientations	Questions clés	Domaines de revue (selon le besoin)	Moyens de vérification
Contexte mondial	**Égalité entre les sexes et droits humains des femmes**	Quels ont été les principaux changements et/ou développements dans le contexte mondial dans le domaine de l'égalité entre les sexes et des droits humains des femmes ? Quelles sont les implications pour l'UNIFEM du développement de ses relations avec les organisations régionales ?	Déclaration de Paris Déclaration du Millénaire Principales conventions internationales et principaux agendas internationaux (comme le CEDEF et la PAB) Conventions régionales	Revue documentaire Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes
	Renforcement des partenariats	Quelles sont principales tendances, les meilleures pratiques et les enseignements relatifs aux partenariats dans les organisations de développement ? En soutien à l'égalité entre les sexes et aux droits humains des femmes Quelles sont les implications pour l'UNIFEM du développement de ses relations avec les organisations régionales ?		Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes de l'UNIFEM Entretiens ou FGD avec d'autres acteurs du développement
	Coopération et intégration régionales	Dans quelle mesure les tendances à l'intégration et la coopération régionales s'accroissent-elles ou diminuent-elles dans le monde ? Ces tendances sont-elles variables selon les régions du monde ? Quelles sont les implications pour l'UNIFEM du développement de ses relations avec les organisations régionales ?		Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes de l'UNIFEM
Contexte des organisations régionales (uniquement pour les études approfondies)	**Stabilité économique et politique**	Dans quelle mesure les contextes de fonctionnement politiques, économiques, et culturels des OR soutiennent-ils ou gênent-ils l'égalité entre les sexes et les droits humains des femmes ? Les partenariats avec d'autres organisations de développement ? Quelles en sont les implications pour l'UNIFEM dans le développement de ses relations avec les organisations régionales ?	Contextes politiques, sociaux, économiques et culturels	Revue documentaire Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes
	Égalité entre les sexes et droits humains des femmes	Dans quelle mesure les OR sont-elles engagées politiquement et opérationnellement dans la promotion et le soutien de l'égalité entre les sexes et des droits humains des femmes ? Dans quelle mesure cela varie t'il selon les régions ? Dans quelle mesure les questions d'égalité entre les sexes et de droits humains des femmes gagnent-elles ou perdent-elles en importance dans les OR ? Dans quelle mesure cela varie t'il selon les régions ? Quelles sont les implications pour l'UNIFEM du développement de ses relations avec les organisations régionales ?		Revue documentaire Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes

Orientations	Sous-orientations	Questions clés	Domaines de revue (selon le besoin)	Moyens de vérification
Contexte des organisations régionales (uniquement pour les études approfondies)	**Influence des organisations régionales au niveau national**	Dans quelle mesure les OR ont-elles une influence sur les agendas et les capacités mondiales, régionales, nationales et sur des OSC ? Cette influence varie t'elle selon les régions du monde ? En quoi les organisations régionales influencent-elles l'adoption et la mise en œuvre de conventions et d'agendas internationaux, comme la CEDEF et la PAB, au niveau national ? Quelles sont les implications pour l'UNIFEM du développement de ses relations avec les organisations régionales ?		Revue documentaire Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes
	Capacités et performances des OR	Dans quelle mesure les OR disposent-elles d'un contexte de soutien interne et externe, des capacités de ressources humaines et financières, de l'influence et du poids, de l'autorité, des stratégies et des dossiers de suivi pour mener à bien leur mandat ? Pour traiter les questions d'égalité entre les sexes et de droits humains des femmes ? Quelles sont les implications pour l'UNIFEM du développement de ses relations avec les organisations régionales ?		Revue documentaire Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes
Contexte de l'UNIFEM	**Arguments en faveur des partenariats avec les organisations régionales**	Dans quelle mesure l'UNIFEM s'appuie t'il sur des arguments clairs et structurés pour collaborer avec des organisations régionales ? Quelles sont les raisons explicites et implicites du partenariat de l'UNIFEM avec les organisations régionales ?	Déclaration d'intention documentée Perceptions des parties prenantes à propos des arguments de collaboration	Revue documentaire Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes Conclusions d'enquêtes
	Ressources de l'UNIFEM	Dans quelle mesure la base des ressources de l'UNIFEM soutient-elle ou gêne t'elle les relations de travail avec les organisations régionales ?	Ressources financières, humaines et technologiques	Revues documentaires Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes

Orientations	Sous-orientations	Questions clés	Domaines de revue (selon le besoin)	Moyens de vérification
Contexte de l'UNIFEM	**Structures organisationnelles de l'UNIFEM**	Dans quelle mesure la gestion et la prise de décisions de l'UNIFEM soutient-elle ou gêne t'elle les relations de travail avec les organisations régionales ? Dans quelle mesure l'élaboration de politiques et les structures de gouvernance de l'UNIFEM soutiennent-elles ou gênent-elles ses travaux avec les organisations régionales ?		Revues documentaires Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes
	Intéressements et culture de l'UNIFEM	Dans quelle mesure les intéressements et la culture de l'UNIFEM soutiennent-ils ou gênent-ils les relations de travail avec les organisations régionales ?	Types d'intéressements Perceptions des parties prenantes à propos de la culture	Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes Conclusions d'enquêtes
Résultats	**Résultats immédiats pour les organisations régionales**	Dans quelle mesure les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales engendrent-ils les effets suivants : Changements de politiques et de pratiques à propos d'égalité entre les sexes et de droits humains des femmes au sein des OR Nouvelles connaissances en matière d'égalité entre les sexes et de droits humains des femmes au sein des OR Renforcement des capacités en matière d'égalité entre les sexes et de droits humains des femmes au sein des OR Autres résultats		Revue documentaire des rapports de performance de l'UNIFEM, rapports de partenaires Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes Visites de sites
	Effets directs sur les organisations régionales	Dans quelle mesure les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales engendrent-ils les effets suivants : Renforcement des performances sur les OR au titre de l'égalité entre les sexes et des droits humains des femmes	Efficacité des OR Efficience des OR Pertinence des OR Durabilité des OR	Revue documentaire des rapports de performance de l'UNIFEM, rapports de partenaires Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes Visites de sites

Orientations	Sous-orientations	Questions clés	Domaines de revue (selon le besoin)	Moyens de vérification
Résultats	**Effets directs sur les États membres**	Dans quelle mesure les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales engendrent-ils les effets suivants : Changements de politiques et de pratiques à propos d'égalité entre les sexes et de droits humains des femmes au sein des États membres des OR Nouvelles connaissances en matière d'égalité entre les sexes et de droits humains des femmes au sein des États membres des OR Renforcement des capacités en matière d'égalité entre les sexes et de droits humains des femmes au sein des États membres des OR Autres résultats		Revue documentaire des rapports de performance de l'UNIFEM, rapports de partenaires Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes Visites de sites
Les résultats	**Effets directs sur l'UNIFEM**	Dans quelle mesure les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales ont-ils eu un impact sur les politiques de l'UNIFEM, ses pratiques, ses connaissances, la performance de ses capacités en matière d'égalité entre les sexes et de droits humains des femmes ? Autres types de résultats ? Peut-on démontrer que ces partenariats ont contribué aux effets directs stratégiques de l'UNIFEM en termes d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes aux niveaux global, régional et national ?	Liste des effets identifiés Mesure de la contribution des partenariats aux effets directs suivants de l'UNIFEM aux niveaux global régional et national : Proportion de femmes à leur compte et contribuant aux revenus du foyer dans les données globales de l'emploi Écarts de salaires : Ratio des revenus homme/femme Proportion de titres fonciers au nom d'une femme Prévalence des violences à l'égard des femmes Prévalence du VIH/SIDA parmi les femmes	Revue documentaire des rapports de performance de l'UNIFEM, rapports de partenaires Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes Conclusions d'enquêtes Visites sur le terrain
		Dans quelle mesure l'UNIFEM a-t-il joué un rôle de catalyseur dans ses partenariats avec les organisations régionales, notamment en matière d'avancées vers la mise en œuvre d'engagements nationaux pour la progression de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes ?	Perceptions des parties prenantes à propos de la pertinence Résultats obtenus par des partenariats avec des organisations régionales comparés aux résultats obtenus selon d'autres stratégies de l'UNIFEM ayant les mêmes objectifs	Revue documentaire des rapports de performance de l'UNIFEM, rapports de partenaires Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes Visites sur le terrain

Orientations	Sous-orientations	Questions clés	Domaines de revue (selon le besoin)	Moyens de vérification
Performance de développement	**Viabilité**	Les partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales mènent-ils à des changements et à des résultats institutionnels durables, au niveau régional ?	Adéquation des capacités institutionnelles créées pour maintenir les changements Changements de motivation et autres facteurs induisant des changements supplémentaires Perceptions d'autres parties prenantes à propos des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales	Revue documentaire des rapports de performance de l'UNIFEM, rapports de partenaires Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes Visites sur le terrain Conclusions d'enquêtes
	Pertinence	Les stratégies de partenariat de l'UNIFEM avec les organisations régionales sont-elles pertinentes au vu des contextes régionaux ?	Adéquation avec les besoins et les priorités du partenaire régional et des régions Adéquation et alignement de l'UNIFEM et d'autres partenaires (NU et autres) de la région	Revue documentaire des rapports de performance de l'UNIFEM, rapports de partenaires Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes Visites sur le terrain Conclusions d'enquêtes
Gestion de partenariats avec des organisations régionales	**Identification et sélection**	Quels sont les systèmes, processus, procédures et critères adoptés par l'UNIFEM pour identifier, filtrer et sélectionner ses partenaires (organisations régionales) pour la réalisation d'un programme ? Quels sont les forces et les points à améliorer de ces systèmes ?	Existence d'une stratégie/approche d'identification et de développement de partenariats Adoption d'outils et de processus	Revue documentaire Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes Conclusions d'enquêtes

Orientations	Sous-orientations	Questions clés	Domaines de revue (selon le besoin)	Moyens de vérification
Gestion de partenariats avec des organisations régionales	**Mise en œuvre**	Quels sont les systèmes, processus et procédures adoptés par l'UNIFEM pour négocier et documenter (formaliser) les relations avec ses partenaires (organisations régionales) pour la réalisation d'un programme ? Quels sont les forces et les points à améliorer de ces systèmes ?	Adoption d'outils et de processus	Revue documentaire Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes
	Contrôle et évaluation	Quels sont les systèmes, processus, procédures et critères adoptés par l'UNIFEM pour surveiller et évaluer l'efficacité de ses partenariats avec les OR ? Quels sont les forces et les points à améliorer de ces systèmes ?	Adoption d'outils et de processus	Revue documentaire Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes
	Coûts et avantages	Quels types de coûts (en nature, autres) l'UNIFEM et les organisations régionales assument-ils pour la consolidation et le maintien de leurs partenariats ? Quel est le rapport entre les avantages perçus et les coûts identifiés ?	Listes de coûts et d'avantages identifiés	Revue documentaire Entretiens avec le personnel de l'UNIFEM Entretiens et FGD avec les OR et d'autres parties prenantes externes
Avenir	**Enseignements tirés et bonne pratique**	Quels sont les meilleures pratiques et les enseignements tirés des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations régionales ? Quels en sont les effets pour l'UNIFEM ?	Analyse des éléments précités	idem
		Quels sont les principaux enjeux et les principales opportunités à collaborer plus efficacement et systématiquement avec des organisations régionales ? Quels en sont les effets pour l'UNIFEM ?	Analyse des éléments précités	idem
	Avenir	En quoi les politiques, les pratiques et les orientations de l'UNIFEM doivent-elles être modifiées, si besoin, pour que la collaboration avec les organisations régionales gagne en efficacité et en efficience ?	Analyse des éléments précités	idem

Appendice III

Liste des parties prenantes consultées

Section / Organisation	Nombre de personnes consultées	Méthodes de consultation
Personnel de l'UNIFEM – siège de New York		
Section Afrique	4	Entretiens téléphoniques Entretiens individuels face-à-face Atelier de méthodologie
Section Asie, Pacifique et États arabes	2	Entretiens téléphoniques Entretiens individuels face-à-face Atelier de méthodologie
Section ECO/CEI	2	Entretiens téléphoniques
Programme transrégional	1	Entretiens téléphoniques Atelier de méthodologie
Direction	4	Entretiens téléphoniques Entretiens individuels face-à-face Atelier de méthodologie
Unité d'évaluation	4	Sessions de bilan Atelier de méthodologie
Section ALC	5	Entretiens téléphoniques Atelier de méthodologie
OBDT	2	Atelier de méthodologie
Groupe thématique – sécurité et droits économiques	1	Entretiens individuels face-à-face
Groupe thématique – VIH/SIDA	1	Entretiens individuels face-à-face
Groupe thématique – questions économiques	1	Entretiens individuels face-à-face Atelier de méthodologie
Personnel de l'UNIFEM sur le terrain		
Afrique		
Bureau national au Burundi	5	Entretiens téléphoniques Entretiens individuels face-à-face Entretiens de groupe face-à-face Bilans
Bureau régional de l'est et de la Corne de l'Afrique	1	Entretiens individuels face-à-face et téléphoniques

Section / Organisation	Nombre de personnes consultées	Méthodes de consultation
Bureau de liaison avec l'UA	1	Entretiens individuels face-à-face et téléphoniques
Bureau national au Nigéria	4	Entretiens de groupe face-à-face et bilan
Bureau régional d'Afrique méridionale	3	Entretiens téléphoniques Entretiens individuels face-à-face
Bureau régional d'Afrique occidentale	3	Entretiens téléphoniques Entretiens de groupe face-à-face Bilan Téléconférence
APAS		
Bureau régional des États arabes	3	Entretiens téléphoniques
Bureau régional d'Asie de l'Est et du Sud-Est	1	Entretiens téléphoniques
Bureau au Népal	1	Entretiens téléphoniques
Bureau régional d'Afrique du Nord	1	Entretiens téléphoniques
Bureau régional du Pacifique	1	Entretiens téléphoniques
Bureau régional d'Asie du Sud	1	Entretiens téléphoniques
Europe Centrale et de l'Est et Commonwealth des états indépendants		
Bureau régional d'ECO	1	Entretiens téléphoniques
Bureau régional CEI	1	Entretiens téléphoniques
Amérique latine et Caraïbes		
Bureau régional des Andes	1	Entretiens téléphoniques
Bureau régional du Cône méridional	1	Entretiens téléphoniques
Bureau régional des Caraïbes	1	Téléconférence Entretiens téléphoniques Entretiens individuels face-à-face Bilan
Bureau régional de l'Amérique Centrale	1	Entretiens téléphoniques
AGEM - Costa Rica	1	Entretiens téléphoniques
AGEM - Guatemala	1	Entretiens téléphoniques
AGEM - Nicaragua	1	Entretiens téléphoniques

Section / Organisation	Nombre de personnes consultées	Méthodes de consultation
AGEM - Panama	1	Entretiens téléphoniques
UNIFEM CC		
Mission permanente du Chili auprès des NU	1	Réunion de groupe
Mission permanente de la Norvège auprès des NU	1	Réunion de groupe
Mission permanente de la République d'Estonie auprès des NU	1	Réunion de groupe
Mission permanente de la République de Corée auprès des NU	1	Réunion de groupe
Parties prenantes CARICOM - Guyane		
CARICOM, Genre, affaires culturelles et développement de la communauté	1	Entretiens de groupe face-à-face Bilan
CARICOM, politique étrangère et relations communautaires	1	Entretiens individuels face-à-face
CARICOM, développement humain	1	Entretiens de groupe face-à-face
CARICOM, partenariat pan caribéen contre le VIH/SIDA (PANCAP)	1	Entretiens individuels face-à-face
CARICOM, programme des statistiques	1	Entretiens individuels face-à-face
CARICOM, planification et évaluation stratégiques	1	Entretiens individuels face-à-face
CARICOM, bureau des femmes	1	Entretiens individuels face-à-face
ACDI	1	Entretiens individuels face-à-face
DevNet	1	Entretiens individuels face-à-face
Gouvernement de Guyane, ministère des affaires amérindiennes	1	Entretiens individuels face-à-face
Gouvernement de Guyane, ministère du travail et de l'aide sociale	1	Entretiens individuels face-à-face
Gouvernement de Guyane, bureau des affaires des femmes	1	Entretiens individuels face-à-face
Association des femmes juristes de Guyane	1	Entretiens individuels face-à-face
Help & Shelter	1	Entretiens individuels face-à-face
Red Thread	1	Entretiens individuels face-à-face
UNICEF	2	Entretiens de groupe face-à-face
Parties prenantes CARICOM - Barbade		
BDC, division secteur social	1	Entretiens individuels face-à-face

Section / Organisation	Nombre de personnes consultées	Méthodes de consultation
ACDI	1	Réunion d'introduction
Organisation nationale des femmes (NOW)	1	Entretiens individuels face-à-face
PNUD	1	Entretiens individuels face-à-face
FNUAP	1	Entretiens individuels face-à-face
UNICEF	2	Entretiens de groupe face-à-face
Parties prenantes CEDEAO - Nigéria		
Action Aid Nigeria	2	Groupe de réflexion avec les organisations de la société civile
Centre pour la démocratie et le développement	1	Groupe de réflexion avec les organisations de la société civile
Commission CEDEAO – développement humain et genre	5	Réunion de groupe Entretiens de groupe face-à-face Entretiens individuels face-à-face
Ministère fédéral des affaires féminines	1	Entretiens individuels face-à-face
FNUAP – Prévention VIH	1	Entretiens individuels face-à-face
HCR NU	2	Entretiens de groupe face-à-face
UNICEF	1	Entretiens individuels face-à-face
Parties prenantes CEDEAO - Sénégal		
Association des femmes juristes sénégalaises	3	Entretiens de groupe face-à-face
Coopearazione Italiana	1	Entretiens individuels face-à-face
Centre de développement Genre de la CEDEAO	2	Entretiens de groupe face-à-face
IED Afrique	2	Entretiens de groupe face-à-face
Le HUB	1	Entretiens individuels face-à-face
Parties prenantes CIRGL - Burundi		
Association des Femmes Économistes du Burundi	1	Groupe de réflexion avec les OSC
BINUB	1	Entretiens individuels face-à-face
Centre de Promotion des Droits de la Personne Humaine et de Prévention du Génocide	1	Groupe de réflexion avec les OSC
Forum pour le Renforcement de la Société Civile	1	Groupe de réflexion avec les OSC
Participants à la conférence Goma	3	Groupe de réflexion
GTZ	1	Entretiens individuels face-à-face

Section / Organisation	Nombre de personnes consultées	Méthodes de consultation
Mécanisme de coordination nationale CIRGL du Burundi (ministère des affaires étrangères)	1	Entretiens individuels face-à-face
Secrétariat de la CIRGL	8	Entretiens de groupe face-à-face Entretiens individuels face-à-face Bilan de groupe
Ministère du genre et des droits de l'homme	1	Entretiens individuels face-à-face
Réseau Femmes et Paix	1	Groupe de réflexion avec les OSC
Synergie des Partenaires pour la Promotion des Droits de la Femme	1	Groupe de réflexion avec les OSC
HCR NU	1	Entretiens individuels face-à-face
Centre de la paix pour les femmes	1	Groupe de réflexion avec les OSC
Parties prenantes CIRGL - Kenya		
Mécanisme de coordination nationale CIRGL du Kenya (ministère des affaires étrangères)	1	Entretiens individuels face-à-face
SIDA	1	Entretiens individuels face-à-face
FNUAP Afrique de l'Est et du Sud / HRB Nairobi	1	Entretiens téléphoniques
UNICEF	2	Entretiens de groupe face-à-face
Bureau régional OCHA-ONU – Afrique centrale et de l'Est	1	Entretiens individuels face-à-face
Parties prenantes CDAA –Afrique du Sud et Botswana		
CIDA PSU Zimbabwe	1	Entretiens téléphoniques
Ministère des affaires intérieures, département des affaires féminines	2	Entretiens individuels face-à-face
Liens Genre ONG	1	Entretiens individuels face-à-face
CDAA – unité Genre	2	Entretiens individuels face-à-face
Forum parlementaire CDAA	1	Entretiens téléphoniques
WILDAF	1	Entretiens individuels face-à-face
Fonds de recherches pour les femmes et la loi en Afrique du Sud	1	Entretiens individuels face-à-face
Parties prenantes Union africaine - Éthiopie		
ACGSD	1	Entretiens individuels face-à-face
Action Aid International Afrique	1	Entretiens téléphoniques
Département de l'agriculture et du développement rural de l'UA	1	Entretiens individuels face-à-face

Section / Organisation	Nombre de personnes consultées	Méthodes de consultation
Département des affaires sociales de l'UA	1	Entretiens individuels face-à-face
DFGD UA	1	Entretiens individuels face-à-face
Coopération de développement autrichienne	1	Entretiens individuels face-à-face
Office de coopération de l'UA avec l'Union européenne	1	Entretiens individuels face-à-face
OIT	1	Entretiens individuels face-à-face
Réseau national des organisations de femmes éthiopiennes	1	Entretiens individuels face-à-face
Ambassade norvégienne	1	Entretiens individuels face-à-face
Ambassade suédoise à Addis Abeba	2	Entretiens individuels face-à-face
Bureau de liaison FNUAP UA	1	Entretiens individuels face-à-face
Bureau de liaison UNICEF UA	1	Entretiens individuels face-à-face
Commission économique Afrique des NU (CEA-ONU)	1	Entretiens individuels face-à-face
Parties prenantes SICA/COMMCA (entretiens téléphoniques)		
Agencia Española de Cooperación (AECID)	1	Entretiens téléphoniques
COMMCA	1	Entretiens téléphoniques
Dirección Nacional de la Mujer Ministerio de Desarrollo Social Panama	1	Entretiens téléphoniques
Foro de Mujeres para la Integración Centroamericana (FMICA)- NGO	1	Entretiens téléphoniques
Instituto Nacional de la Mujer - Honduras	1	Entretiens téléphoniques
Instituto Nacional de las Mujeres - Costa Rica	1	Entretiens téléphoniques
Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer - Salvador	1	Réponse écrite
PAHO – Guatemala (également ex-ministère)	1	Entretiens téléphoniques
Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA)	1	Entretiens téléphoniques
Secretaria Presidencial de la Mujer - Guatemala	1	Entretiens téléphoniques
Secretaria Técnica –COMMCA	1	Entretiens téléphoniques
FNUAP Salvador	1	Entretiens téléphoniques
Autres représentants d'OR		
CEPAL – division des affaires de genre	1	Entretiens téléphoniques

Section / Organisation	Nombre de personnes consultées	Méthodes de consultation
ASACR – base de données genre	1	Entretiens téléphoniques
ASACR – affaires sociales	1	Entretiens téléphoniques
CEE-ONU	1	Entretiens téléphoniques
Membres du groupe de référence d'évaluation externe		
UA – direction des femmes, du genre et du développement	1	Consultations via l'UNIFEM par messagerie électronique et téléconférence
CARICOM, Genre, affaires culturelles et développement de la communauté	1	Consultations via l'UNIFEM par messagerie électronique et téléconférence
Commission CEDEAO – division Genre, jeunesse et enfance	1	Consultations via l'UNIFEM par messagerie électronique et téléconférence
Secrétariat de la CIRGL	1	Consultations via l'UNIFEM par messagerie électronique et téléconférence
BID – programme de soutien du leadership et de la représentation des femmes	1	Consultations via l'UNIFEM par messagerie électronique et téléconférence
ASACR – affaires sociales	1	Consultations via l'UNIFEM par messagerie électronique et téléconférence
CDAA – unité Genre	1	Consultations via l'UNIFEM par messagerie électronique et téléconférence
SICA- Secrétariat technique du COMMCA	1	Consultations via l'UNIFEM par messagerie électronique et téléconférence
CEA-ONU – Centre africain pour le genre et le développement social	1	Consultations via l'UNIFEM par messagerie électronique et téléconférence
CEE-ONU	1	Consultations via l'UNIFEM par messagerie électronique et téléconférence

Appendice IV

Liste des documents étudiés

Contexte

Bjorne Hettne et Fredrik Soderbaum, et Inge Kaul. *The role of regional and intergovernmental organizations in promoting gender equality* [Le rôle des organisations régionales et intergouvernementales dans la promotion de l'égalité entre les sexes], Commission sur le statut de la femme, 49e session

Bjorne Hettne et Fredrik Soderbaum. 2004. 'Regional cooperation: a tool for addressing regional and global challenges', in *Report for International Task Force on Global Public Goods,* [Coopération régionale : un outil pour traiter les enjeux régionaux et globaux, in Rapport pour les groupes de travail internationaux sur les biens publics], ministère des affaires étrangères, Suède.

Carrillo, Santos. "El Rol de la Sociedad Civil en los Procesos de Integración Regional: Virtualidad y Aspiración. Análisis comparativo Comité Económico y Social Europeo/Comité consultivo del Sistema de Integración Centroamericano", Mexique. 2008

CEDEF, Considération sur les rapports soumis par les États parties en vertu de l'article 18 du CEDEF. Quatrième rapport périodique des États parties (gouvernement de la Barbade), 2000

CEDEF, Considération sur les rapports soumis par les États parties en vertu de l'article 18 du CEDEF. Quatrième rapport périodique des États parties (gouvernement de Guyane), 1999

Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, *Women's contribution to equality in Latin America and the Caribbean*, [Contribution des femmes à l'égalité en Amérique latine et dans les Caraïbes], août 2007

Gomez Mera, Laura, *Obstacles to Regional Cooperation among Developing Countries: Evidence from the Case of Latin America and the Caribbean*, [obstacles à la coopération régionale dans les pays en développement : démonstration d'après le cas de l'Amérique latine et des Caraïbes], document présenté à la conférence annuelle de l'association des études internationales à Chicago, du 27 février au 3 mars 2007. Disponible sur : http://www.allacademic.com//meta/p_mla_apa_research_citation/1/7/9/7/5/pages179759/p179759-7.php

Jafar, Neda, "Violence against Women: Initiatives in the ESCWA Region", [Violences à l'égard des femmes : initiatives dans la région CESAO], présentation PowerPoint au cours de la réunion des groupes d'experts sur les indicateurs de mesure des violences à l'égard des femmes, du 8 au 10 octobre 2007, à Genève

Luk Van Langenhove et Philippe de Lombaerde. 2007. 'Regional Integration, Poverty and Social Policy', [Intégration régionale, pauvreté et politique sociale] *Politique sociale mondiale*, Vol. 7; Sage Publications.

Petras, James, Imperialism and NGOs in Latin America, [impérialisme et ONG en Amérique latine] 2007

Quinn Patton. Michael, 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods* [Études qualitatives et méthodes d'évaluation] .Sage Publications

Ruiz-Dana, Alejandra, et al., Regional Integration, Trade and Conflict in Latin America [intégration régionale, commerce et conflit en Amérique latine]. Institut international du développement durable, Chili, 2007

Schearer, Bruce et Tomlinson, John, The Emerging Nature of Civil Society in Latin America and the Caribbean Study Summary and Conclusions [la nature émergente de la société civile en Amérique latine et dans les Caraïbes – Étude, sommaire et conclusions], 1997

Stromquist, Nelly P., Revisiting transformational NGOs in the context of Contemporary Society, [Revisiter les ONG en pleine transformation dans le contexte de la société contemporaine], 2008

CEA-ONU, Assessing Regional Integration in Africa [Appréciation de l'intégration régionale en Afrique], 2004

CEALC-ONU. Consensus de Quito. Dixième session de la conférence régionale des femmes en Amérique latine et dans les Caraïbes, à Quito, en Équateur, du 6 au 9 août 2007

GENU, Intégration des perspectives des droits de l'homme et de l'égalité entre les sexes dans les évaluations du système des NU – Orientation du GENU, 3e version, 18 décembre 2008

Documents internes de l'UNIFEM

Institutionnel
DP/2007/45, plan stratégique de l'UNIFEM, 2008-2011

Recommandations des membres du comité consultatif, 48e session du comité consultatif de l'UNIFEM, 13-14 février 2008

Résolution A/RES/60/137

Évaluation du plan de financement sur plusieurs années de l'UNIFEM, 2007

DP/2004/5 plan de financement sur plusieurs années du Fonds de développement des Nations Unies pour la femme, 2004-2007

Rapport du comité consultatif de l'UNIFEM, février 2008

Orientations de l'UNIFEM en matière de partenariats public-privé, 2002

Manuel de référence de l'UNIFEM, Annexe 3-III : Mise en œuvre des critères d'appréciation des capacités du partenaire

Région Afrique
Plan de financement sur plusieurs années pour la région Afrique (2004-2007)

Rapports annuels Afrique de l'Ouest anglophone (2004, 2005, 2006, 2007)

Plan de financement sur plusieurs années Afrique de l'Ouest anglophone (2004-2007)

Rapports annuels Afrique centrale (2004, 2005, 2006, 2007)

Stratégie subrégionale Afrique centrale (2006-2007)

Stratégie subrégionale Afrique centrale (2008-2009)

Rapports annuels Afrique de l'est et de la Corne de l'Afrique (2004, 2005, 2006, 2007)

Stratégie subrégionale Afrique de l'est et de la Corne de l'Afrique 2008-2011

Stratégie subrégionale Afrique de l'est et de la Corne de l'Afrique (2008-2009)

Plan de financement sur plusieurs années Afrique de l'Est et du Nord (2004-2007)

Rapports annuels Afrique de l'Ouest francophone (2004, 2005, 2006, 2007)

Plan de financement sur plusieurs années Afrique de l'Ouest francophone (2004-2006)

Rapports annuels Afrique australe (2004, 2005, 2006, 2007)

Stratégie régionale Afrique australe 2008-2011

Plan de financement sur plusieurs années pour la région Afrique (2004-2005)

Rapport annuel Afrique de l'Ouest 2008

Stratégie subrégionale Afrique de l'Ouest (2008-2009)

Région Asie, Pacifique et États arabes
Plan de financement sur plusieurs années pour la région Asie, Pacifique et États arabes (2004-2007) – Document projet – Bureau régional des États arabes (Amman), 2005

Plan de financement sur plusieurs années Asie, Pacifique et États arabes (2004-2007) – Document projet – Bureau régional des États arabes (Maroc), 2005

Stratégie subrégionale Asie, Pacifique et États arabes (2008-2009)

Plan de financement sur plusieurs années Asie, Pacifique et États arabes (2004-2007)

Plan de financement sur plusieurs années Asie de l'Est et du Sud-Est (2004-2007)

Stratégie subrégionale Asie de l'est et du Sud-Est (2008-2009)

Stratégie subrégionale Pacifique (2008-2009)

Plan de financement sur plusieurs années pour l'Asie du Sud (2004-2007)

Stratégie subrégionale Asie du Sud (2008-2009)

Région ECO/CEI
Plan de financement sur plusieurs années ECO (2004-2007)

Stratégie subrégionale ECO (2008-2009)

Plan de financement sur plusieurs années ECO/CEI (2004-2007)

Plan de financement sur plusieurs années CEI (2004-2007)

Stratégie subrégionale CEI (2008-2009)

Région ALC
Rapport annuel Andes (2006, 2007)

Plan de financement sur plusieurs années Andes (2004-2005)

Stratégie subrégionale Andes (2008-2009)

Rapport annuel Cône méridional (2006, 2007)

Plan de financement sur plusieurs années Cône méridional (2004-2007)

Stratégie subrégionale Cône méridional (2008-2009)

Rapport annuel Caraïbes (2006, 2007)

Rapport annuel Caraïbes, 2006, 2e partie : Suivi des avancées, de l'efficacité et des enseignements tirés et orientations futures.

Plan de financement sur plusieurs années Caraïbes (2004-2007)

Stratégie subrégionale Caraïbes (2008-2009)

Plan de financement sur plusieurs années Amérique centrale, Cuba et République dominicaine (2004-2005)

Stratégie subrégionale Amérique centrale, Cuba et

République dominicaine (2008-2009)

Rapport annuel Région ALC (2004, 2005, 2006, 2007)

Plan de financement sur plusieurs années pour la région ALC (2004-2007)

Rapport annuel Mexique (2006, 2007)

Organisations régionales en Afrique

Banque de Développement Africaine (BAD)
Politique de genre de la BAD (2001)

Union africaine (UA)
Union africaine. Structure de l'Union africaine. 2003. pp.19-26

Conseil exécutif de l'UA. Rapport de la troisième session ordinaire du conseil exécutif traitant de la proposition de structure, des besoins en ressources humaines et des conditions d'emploi du personnel de la commission de l'Union africaine et de leurs implications financières. 2003.

Politique de genre de l'UA, 2008

Déclaration de Durban sur l'intégration de la dimension genre dans l'Union africaine. 2002

Rapport final auprès de l'agence de développement de l'Autriche (ADA). Partenariat en faveur de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes en Afrique. Novembre 2005 - décembre 2006.

Nigeria – Rapport initial sur la mise en œuvre de la déclaration solennelle de l'UA à propos de l'égalité entre les sexes en Afrique 2004-2006.

Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des Peuples relatif aux droits des femmes, 2003.

Déclaration solennelle sur l'égalité entre les sexes en Afrique, 2004

UNIFEM et Union africaine, accord de coopération, 2005

UNIFEM, Synthèse des précédents travaux avec la direction genre de l'UA.

COMESA
Rapport COMESA/UNIFEM : Formation des formateurs à la gestion des affaires et de l'export

COMESA, Rapport de la 22e réunion du conseil des ministres sur le thème : Approfondir l'intégration régionale à travers l'union douanière du COMESA

CEDEAO
CEDEAO – OIT – OIM - FNUAP - HCR NU – UNIFEM. Atelier consultatif Genre et Migration en Afrique de l'Ouest (document de conception), 2008

CEDEAO et UNIFEM, annexes de la lettre d'accord liant l'UNIFEM et la CEDEAO, 2002 : Description des services incombant à l'UNIFEM, horaires de services et de facilités incombant à la CEDEAO, TdR de l'expert Genre

CEDEAO et UNIFEM, note de conception pour l'autonomisation des femmes dans le projet Migration, rédigée par l'UNIFEM Afrique de l'Ouest et la CEDEAO, juillet 2008

Commission CEDEAO, document, réunion des ministres au sujet de l'approche commune de la migration par la CEDEAO. Abuja, juin 2007.

Politique de genre de la CEDEAO, 2003

Cadre du plan stratégique Genre de la CEDEAO, 2003

Orientations de la CEDEAO pour l'établissement d'un système de gestion du genre pour la CEDEAO, 2003

CEDEAO, demande de soutien de l'UNIFEM pour une réunion des ministres des affaires féminines de la CEDEAO, prévue en mai 2008.

CEDEAO, rapport sur la formation : Séminaire de formation en budgétisation sensible au genre, Azala Hôtel Salam, Bamako, Mali du 18 au 21 septembre 2008.

CEDEAO, demande à l'UNIFEM d'une personne ressource en budgétisation sensible au genre pour une formation s'adressant aux responsables de la CEDEAO (août 2008)

EGDC et UNIFEM, accord de subvention pour les réunions consultatives régionales à propos des droits des femmes coorganisées par la CEDEAO et l'association des juristes sénégalais.

EGDC, manuel de formation à la dimension genre, décembre 2006

EGDC, présentation du centre de développement du genre de la CEDEAO, présentation Powerpoint, juin 2008

EGDC, étude prospective sur le renforcement des capacités des femmes à l'intégration régionale, résumé analytique, 2005

EGDC, plan stratégique du centre de développement du genre de la CEDEAO, 2009-2013

ECDG, rapport final de la réunion consultative « renforcement et promotion des droits de la femme et de l'enfant : Quelle approche pour l'Afrique ?" Organisée par le centre de développement du genre de la CEDEAO (EGDC), le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et l'association des femmes juristes africaines. Novembre 2006.

Sites internet institutionnels : www.ecowas.int et www.ccdg.ecowas.int (ECGD)

Communiqué de presse : ECOWAS FIRST LADIES SUMMIT ON "GENDER, PEACE AND SECURITY" [Premier sommet des femmes organisé par la CEDEAO au sujet du « genre, de la paix et de la sécurité »]. 19 décembre 2008, à Abuja au Nigeria

UNIFEM, rapport de mission – réunion des experts sur l'approche commune de la migration de la CEDEAO. Accra, Ghana, du 14 au16 mai, 2007

UNIFEM, état d'avancement sur le processus de développement de la politique de genre de la CEDEAO (état d'avancement sur l'expertise Genre), mars 2004

CIRGL

Gerald Duda, *Regional Approaches to Stabilisation: the International Conference of the Great Lakes*, in "Transforming Fragile States – Examples of Practical Experience" [approches régionales de stabilisation : conférence internationale des Grands Lacs, in « Transformation des États fragiles – exemples d'expériences pratiques », BMZ 2007.

Hyacinthe Budomo, Intégration de la dimension genre dans les projets de la CIRGL. Plan de mise en œuvre 2008

Hyacinthe Budomo, Memorandum d'accord entre l'UNIFEM et la CIRGL, état d'avancement descriptif, nov. 2007-avr. 2008, mai 2008

CIRGL, rapport de synthèse. *Atelier régional sur l'Intégration des questions intersectorielles dans les projets de la CIRGL. Septembre 2008 (présentation Powerpoint)*

Secrétariat de la CIRGL, mission, vision, tâches et plan stratégique 2008 - 2010, avril 2008

CIRGL, déclaration de Dar-Es-Salaam sur la paix, la sécurité, la démocratie et le développement dans la région des Grands Lacs. Novembre 2004

CIRGL, pacte sur la sécurité, la stabilité et le développement dans la région des Grands Lacs. Décembre 2006.

CIRGL, protocole sur la prévention et l'élimination de la violence sexuelle à l'égard des femmes et des enfants. 30 novembre 2006.

CIRGL, rapport de l'atelier régional sur l'intégration de la dimension genre dans la mise en œuvre du pacte sur la paix, la sécurité, la stabilité et le développement dans la région des Grands Lacs. mars 2008.

CIRGL, déclaration de Goma sur l'élimination de la violence sexuelle et la lutte contre l'impunité dans la région des Grands Lacs, Goma, 18 juin 2008

CIRGL, les protocoles, novembre 2006

Site internet institutionnel : www.icglr.org

Conseil de sécurité des NU, rapport du secrétaire général sur les préparations d'une conférence internationale de la région des Grands Lacs, novembre 2003

UNIFEM et CIRGL, accord de coopération entre le **Fonds** de développement **des Nations Unies pour** la femme et le secrétariat exécutif de la conférence internationale de la région des Grands Lacs (CIRGL). avril 2007 :

UNIFEM et CIRGL, accord de coopération entre le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme et le secrétariat exécutif de la conférence internationale de la région des Grands Lacs (CIRGL).

IGAD

3e réunion ordinaire des ministres en charge des affaires féminines 2002-2004 (rapport)

Manuel de ressources : Promotion de l'égalité entre les sexes dans les nouvelles modalités d'aide pour l'Afrique (publication)

Évaluation du projet de renforcement de la sécurité économique des femmes (rapport)

Évaluation du projet de renforcement de la sécurité économique des femmes : Stratégie de genre de l'IGAD dans le contexte de la globalisation et de la féminisation de la pauvreté (2005)

Rapport de suivi et état d'avancement des affaires de genre de l'IGAD pour l'année 2005 (document de réflexion)

IGAD News, novembre 2005 et février 2008 (lettre d'information de l'IGAD)

État d'avancement de l'IGAD, novembre 2003-février 2004

Stratégie de l'IGAD. 2003.

Intégration du genre dans les budgets nationaux et dans la budgétisation, juillet 2004 (publication)

Mémorandum d'accord entre l'Autorité intergouvernementale sur le développement (IGAD) et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), novembre 1999

Intégration du genre : séminaire sur la politique d'édification de la paix et de résolution des conflits de l'IGAD (publication)

État d'avancement du programme : Droits et sécurité économique des femmes en Afrique (rapport)

Document sur la stratégie et la politique de genre de l'IGAD (publication)

TdR pour l'évaluation DU RENFORCEMENT DE LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE DES FEMMES
TdR pour l'évaluation de l'IGAD

Cours sur les termes de l'échange pour les femmes dans l'édification et la négociation de la paix (publication)

Cadre de programme commun UNIFEM-IGAD – Soudan 2004-2005 (rapport)

NEPAD

Soutien de l'UNIFEM au NEPAD. Période de rapport : Août 2004 à août 2005

Soutien de l'UNIFEM au NEPAD. Période de rapport : Août 2005à août 2006

Soutien de l'UNIFEM au NEPAD. Période de rapport : Juillet 2007 à juin 2008

CDAA

Politique de genre de la CDAA, (2007)

Remarque sur le programme genre de la CDAA. Auteur : UNIFEM? 2004

Plan de développement stratégique indicatif régional. (2001?)

Rapport de la réunion de travail et table ronde d'expertise du protocole de genre de la CDAA (2006)

Feuille de route vers un protocole de genre

Plan de gestion du développement et de genre de la CDAA accompagné des notes de conception 2007-2011.

Aperçu du protocole de développement et de genre de la CDAA – analyse du sommet

Protocole de développement et de genre de la CDAA (2008)

CEA-ONU
Mémorandum d'accord entre la commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA-ONU) et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), juillet 2006

Sixième forum de développement africain CEA-UA (ADF VI) : Action sur l'égalité entre les sexes, autonomisation et élimination de la violence à l'égard des femmes en Afrique, prévue en novembre 2009 – note de conception, proposition de programme de travail

Invitation à l'UNIFEM à participer à la conférence tenue en 2006 sur le renforcement des capacités des pays d'Afrique du Nord à mettre en œuvre la recommandation régionale sur l'égalité entre les sexes

CEA-ONU : Promotion de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes en Afrique : Interrogations des réalisations et confrontation des enjeux dix ans après Beijing. Février 2005.

Atelier commun CEA-UNIFEM pour mieux utiliser l'indice de développement lié au genre en Afrique. Addis Abeba, 5 octobre 2007 (CEA)

Le renforcement du partenariat de la CEA avec l'UA et l'UNIFEM en action. Juillet 2008

UEMOA
Rapport annuel de la Commission sur le Fonctionnement et l'évolution de l'Union. (2004, 2005, 2006, 2007)

Organisations régionales en ALC

CARICOM
CARICOM, rapport de la quatrième réunion du comité consultatif régional (CCR) sur le genre et le développement, novembre 2007

Secrétariat de la CARICOM, proposition du secrétariat de la CARICOM à l'UNIFEM : Renforcement institutionnel visant à améliorer l'intégration de la dimension genre au secrétariat de la CARICOM. Août 2006.

CARICOM, rapport de la collaboration inter agence sur le projet/programme caribéen des indicateurs de genre de la CEALC-ONU.

CARICOM, rapport au bureau caribéen de l'UNIFEM sur le renforcement de la coopération institutionnelle entre le bureau de genre du secrétariat de la CARICOM et les mécanismes de promotion des femmes (NWM). Mai 2005

CARICOM, plan d'actions pour 2005 : Cadre de l'intégration de la dimension genre dans les programmes de la CARICOM, 2003

CARICOM, Termes de Référence. CARICOM, programme sur le renforcement des capacités dans la compilation des statistiques sociales, liées au genre et environnementales : Préparation de manuels d'utilisateur.

Massiah, Tournés vers l'avenir : Étude de la phase II du programme d'égalité entre les sexes au Canada et dans les Caraïbes, à la Barbade et dans l'organisation des États caribéens de l'Est, 2006

Massiah, Étude de la phase du programme d'égalité entre les sexes au Canada et dans les Caraïbes. Projets régionaux, (n.p.)

UNIFEM et secrétariat de la CARICOM, contrat entre l'UNIFEM et le secrétariat de la communauté caribéenne à propos du soutien financier de l'UNIFEM pour une conférence des mécanismes nationaux de promotion des femmes (NWM). Avril 2005

UNIFEM et secrétariat de la CARICOM, accord de subvention entre le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), et le secrétariat de la communauté caribéenne pour l'octroi de subventions. Janvier 2007

UNIFEM, lettre d'accord du bureau caribéen de l'UNIFEM au secrétariat de la CARICOM à propos du financement de la participation d'un délégué à l'atelier de planification stratégique des jeunes ambassadeurs. Août 2007.

CIM/OEA
La dimension genre aux sommets des Amériques, quatrième sommet des Amériques, à Mar del Plata, en Argentine. 4-5 novembre 2005

BID
Lettres d'accord entre la BID et l'UNIFEM

MERCOSUR/REM
Alma Espino (Forum International de Montréal), Impact sur les politiques de genre du Mercosur : Expériences, enseignements tirés et efforts constants de la société civile en Amérique latine, 2008

Lilian Celiberti – Secretaria Técnica de la REM, La agenda de género en el MERCOSUR: Antecedentes de la creación de la REM, 2005

MERCOSUR, Informe Reunión de Técnicas delegadas y de las organizaciones de la sociedad civil en violencia domestica, XVIII Reunión Especializada de la Mujer del MERCOSUR, Montevideo-Uruguay, 31 de octubre

REM, Plan de trabajo 2008, 2008

OECO

A. Diane Cummins & Jason Jackson, Appréciation des capacités Genre de l'OECO, document, 2005

Vers une intégration plus efficace de l'analyse de la dimension genre visant à atteindre les objectifs d'égalité entre les sexes dans le contexte des programmes de commerce et de développement de l'OECO. Rapport final. Mars 2006

UNIFEM, document d'information sur la coopération de l'UNIFEM avec l'OECO

UNIFEM- OECO Mémorandums d'accord sur la loi de la famille et la réforme législative DV

SICA/COMMCA

AECID, PCRC GÉNERO, Ficha Resumen, Septiembre 2008

AECID, Plan de Acción para la Equidad de Genero Diagnostico y Plan Operativo 2007-2008, 2006

AECID, Programa de Cooperación Regional con Centroamérica: Línea Genero, 2007

Consejo de Integración Social (CIS), Agenda Estratégica Social de Centroamérica: Ruta para el fortalecimiento de la Integración Social de Centroamérica, 2008

COMMCA - Presidencia Pro-Tempore Nicaragua, Plan Estratégico 2006-2009 del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica, 2005

COMMCA, Boletín Digital, Febrero 2009, Volumen 2 numero 1

COMMCA, Informe sobre la I Reunión Ordinaria de Ministras del COMMCA, Guatemala, 1 Febrero de 2004

COMMCA, Informe sobre la XV Reunión Ordinaria de Ministras del COMMCA, Guatemala, 11 al 13 de abril de 2007

COMMCA, Informe sobre la XVII Reunión Ordinaria de Ministras del COMMCA, Guatemala, 12 al 14 de Septiembre de 2007

COMMCA, Propuesta de Agenda Económica de las Mujeres- Acuerdos y Compromisos, Reunión Ministras de la Mujer de Centroamérica para la Planificación Estratégica del Componente Regional Proyecto "La Agenda Económica de las Mujeres", Tlatelolco 11 de febrero 2005

Fabiola Amariles Erazo, Carolina Escobar Sarti, Fabrizio Feliciani, Evaluación Externa Intermedia de la Segunda Fase Del Programa Regional, rapport final, 2009

Fabiola Amariles Erazo, Carolina Escobar Sarti, Fabrizio Feliciani, Evaluación Externa Intermedia de la Segunda Fase Del Programa Regional, Pré-rapport, 2008

Foro de Mujeres para la Integración Centroamericana, Resultados del Encuentro Regional de Mujeres sobre el "Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea: el impacto y nuestras estrategias", 2008

Jorge D. Calvo-Drago, Intégration régionale des pays d'Amérique centrale et opportunités de travail via l'internet. Système central d'intégration américain. El Salvador

SICA, Declaración de San Pedro Sula, XXXIII Reunión de Jefes de Estado y de Gobierno de los Países del sistema de la integración centroamericana (SICA), décembre 2008

SICA, Tratado de la Integración Social Centroamericana (Tratado de San Salvador), 1995

SISCA, El Subsistema Social, La Agenda Estratégica Social de Centroamérica y su Instrumento Técnico-Financiero, Desafío y Oportunidades, 2008

UNIFEM – UNDP, Creando capacidades para el análisis de género de las economías de la región y condiciones para el posicionamiento de la agenda de las mujeres en la nueva etapa de la apertura comercial, ASDI, Programa MEX 30-00052789 "La Agenda Económica de las Mujeres" Segunda fase – Informe de Avances Septiembre 2006 – Diciembre 2007

UNIFEM, promotion des droits des opportunités économiques des femmes en Amérique centrale, 2005

UNPD, La Agenda Económica de las Mujeres (AGEM), 2008

CEALC-ONU

Accord inter agence entre le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et la Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEALC) à propos de la préparation d'un observatoire régional sur l'égalité entre les sexes en Amérique latine et dans les Caraïbes. Octobre 2008.

Accord inter agence entre le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) et la Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEALC) à propos de la publication de l'étude « Objetivos de Desarrollo del Milenio. Una Mirada desde la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer". Septembre 2007

Organisations régionales en Asie, Pacifique et dans les États arabes

Banque asiatique de développement
Plans d'actions genre et résultats en matière d'égalité entre les sexes. Appréciations rapides liées au genre des projets de la BAD. Septembre 2007

Fonds de coopération pour le développement et la dimension genre

Plan d'actions pour le développement et la dimension genre 2008-2010, 2007

Mise en œuvre de la revue de la politique pour le développement et la dimension genre. 2006

Politique pour le développement et la dimension genre, 2003

ASEAN
Charte ASEAN, 2007

ASEAN, Déclaration pour la progression des femmes dans la région ASEAN, 1988

ASEAN, Déclaration sur l'EVAW 2004

ASEAN, Déclaration sur la protection des migrants, 2008

Réunion ASEAN sur le compte-rendu et le suivi du CEDEF (déclaration commune, synthèse)

Atelier ASEAN sur les lois en faveur de l'égalité entre les sexes (document final non inclus, mais disponible sur demande. Très gros dossier)

ASEAN, Déclaration commune de la réunion de haut niveau de l'ASEAN à propos des bonnes pratiques de compte-rendu et de suivi du CEDEF. Vientiane, janvier 2008.

UNIFEM et ASEAN, cadre de coopération, juin 2006

UNIFEM, consultation d'étude sur les perspectives de genre dans la déclaration de l'ASEAN sur la migration

Secrétariat du forum des Iles pacifique
FIP, plan institutionnel 2005-2007

Politique de genre du FIP, 2003

Rita Taphorn, UNIFEM, présentation diaporama : Conception de l'égalité. Combinaisons adaptées, de compromis et défavorables de systèmes électoraux et de quotas de genre. Papouasie Nouvelle Guinée, septembre 2008.

ASACR
Stratégies d'avenir de l'Inde en faveur de l'égalité entre les sexes, 2008 – adoptées lors de la sixième conférence ministérielle régionale d'Asie du Sud commémorant Beijing, du 17 au 19 janvier 2008, à New Delhi, en Inde (copie papier disponible)

Mémorandum d'accord entre **l'Association sud-asiatique pour la coopération régionale (ASACR)** et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM). 30 décembre 2001.

Mémorandum d'accord entre l'Association sud-asiatique pour la coopération régionale (ASACR) et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM). 13 décembre 2007.

Avancées des femmes en Asie du Sud, 2007

Plan d'action régional d'Asie du Sud pour les travailleurs à domicile (2007)

Travail et pauvreté des femmes – Conférence sur les travailleurs à domicile en Asie du Sud

Organisations régionales en ECO/CEI

CEE-ONU
Intégration du genre dans les politiques économiques pour atteindre les buts de l'OMD. Projet interrégional sur l'insertion sociale, l'égalité entre les sexes et la promotion de la santé dans les objectifs du millénaire pour le développement. Remarque sur la mise en œuvre.

Rapport de la troisième réunion (dédiée) du projet de groupe de travail sur la dimension genre et l'économie SPECA. 12 novembre 2007, Berlin, Allemagne

CEE-ONU et UNIFEM, mémorandum d'accord régissant la collaboration de la commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU) avec le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM). Février 2001

Rapports annuels CEE-ONU (2004-2005, 2005-2006, 2006-2007)

Plan d'actions CEE-ONU , 2005-2007. 2005.

CEE-ONU , les objectifs du millénaire pour le développement. The Way Ahead. Une perspective paneuropéenne. 2006.

Planification et mesures des résultats

Innovation Network Inc.: Speaking for Themselves. Perspectives des défenseurs quant à l'évaluation.

Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutylo : La cartographie des incidences : Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement IDRC, Ottawa, 2001

Appendice V

Synthèse des accords de partenariats avec les OR

Organisation régionale	Type d'accord	Date	Durée	Montant (le cas échéant)	Commentaires
Accords formalisés I : Propre au projet. Types de relation donateur/bénéficiaire					
Union africaine	Accord de coopération	2005 2009	3 ans À déf.	300,000 $ des Etats unis À déf	Accord de projet (Type de relation donateur/bénéficiaire) Conseil à l'élaboration d'un plan d'intégration de la dimension genre sur cinq ans pour l'UA (a en fait été utilisé à diverses tâches dont l'audit de genre). Un nouveau mémorandum d'accord est en cours de négociation. Peut élargir le partenariat au-delà de la direction Genre de l'UA et intégrer d'autres entités de l'UA.
CARICOM	Accords individuels sur des projets spécifiques	Divers accords	Variable (court terme)	Variable (faibles montants généralement inférieurs à 20 000 $ des Etats unis)	Ce partenariat existe depuis près de 30 ans sans mémorandum d'accord formel. Des accords de projets (Type de relation donateur/bénéficiaire) sont signés pour des activités spécifiques. (par ex. « Renforcement institutionnel : l'amélioration de l'intégration de la dimension genre au secrétariat de la CARICOM » ; « Renforcement des capacités dans la compilation des statistiques sociales, liées au genre et environnementales : Préparation de manuels d'utilisateur »).
COMMCA	L'UNIFEM et le COMMCA n'ont pas signé d'accord. Toutefois, le programme AGEM a des accords de coopération au niveau national avec les membres du COMMCA.				Le COMMCA a également participé à la planification stratégique du composant régional. L'évaluation externe à mi-parcours de la phase II du programme régional, publié en février 2009, recommande à l'AGEM « de conclure des accords avec le COMMCA afin que les déclarations stratégiques du programme puissent être lancées via le conseil du conseil des ministres de l'économie d'Amérique centrale » (pp.116-117)
CEDEAO	Accords spécifiques selon les programmes et les activités.	Depuis 2002	Variable (court terme)	Variable (certains exemples s'élèvent à 10 000 $ des Etats unis en 2004 pour la consultation à propos de politique genre, le salaire de l'expert genre, environ 30 000 $ des Etats unis a été payé par le centre Genre).	Engagement de collaboration global informel. Une lettre d'accord a été signée en 2002 pour la prestation de services d'expertise genre. Certaines parties prenantes y ont fait référence comme étant le mémorandum d'accord initial. Pourtant, personne, ni à l'UNICEF/l'UNIFEM?? ni à la CEDEAO n'a pu trouver ce document. Au cours des années suivantes, plusieurs accords de projets à court terme ont été signés.

Organisation régionale	Type d'accord	Date	Durée	Montant (le cas échéant)	Commentaires
Accords formalisés I : Propre au projet. Types de relation donateur/bénéficiaire					
CIRGL	Mémorandum d'accord	Juin 2007 Décembre 2008	1 an 1 an	140,000 $ des Etats unis 481,700 $ des Etats unis	Malgré leur intitulé, ces documents n'intègrent pas les arguments suprêmes de la relation entre la CIRGL et l'UNIFEM. Ils ne reflètent pas non plus les pratiques ni les objectifs globaux de cette relation. Leur analyse indique qu'ils sont plus proches d'accords de projets que de partenariat. Mémorandum d'accord 2007. Ce document prévoit le recrutement d'un conseiller genre pour la structure du secrétariat de la CIRGL et décrit les activités à mener au titre de cet accord. Mémorandum d'accord 2008 : même modèle que le mémorandum d'accord précédent. Quatre principaux domaines d'activité y sont définis : 2. Renforcement des réseaux de femmes dans la région (suivi de la création du forum régional des femmes de la CIRGL, l'un des projets résultant du pilier Démocratie) 3. Soutien de la création de l'observatoire du genre dans le centre de gouvernance basé à Lusaka (partie du projet résultant du pilier Démocratie) 4. Soutien de la mise en œuvre du protocole de lutte contre la violence sexuelle dans les États membres 5. Intégration de la dimension genre, renforcement des capacités et prestations de conseil (via la poursuite du contrat de conseiller genre pour un an)
IGAD	Mémorandum d'accord	(1999) puis prolongé jusqu'en 2005 (à confirmer par l'UNIFEM)	1e phase : 14 mois 2e phase : inconnue	1e phase : 150,000 $ des Etats unis 2e phase : inconnue	Le mémorandum d'accord prévoit que l'UNIFEM soutient l'IGAD dans sa création d'un bureau des femmes au secrétariat (intitulé Le Projet dans le mémorandum d'accord). L'UNIFEM fournit l'assistance technique et financière à l'IGAD à ces fins.
CDAA	Accords de type projet individuel	inconnue	inconnue	inconnue	Aucun accord global n'existe entre ces deux organisations. L'UNIFEM dispose d'un accord formel avec l'unité genre de la CDAA et avec le forum parlementaire de la CDAA. Il s'agit néanmoins de contrats/ d'accords pour des projets/activités individuels, soutenus par l'UNIFEM.

Organisation régionale	Type d'accord	Date	Durée	Montant (le cas échéant)	Commentaires
Accords formalisés I : Propre au projet. Types de relation donateur/bénéficiaire					
CEALC-ONU	Accord inter agence à propos de la préparation d'un observatoire régional sur l'égalité entre les sexes en Amérique latine et dans les Caraïbes	2008	2 ans	58,500 $ des Etats unis	La contribution de l'UNIFEM inclut des composantes de trésorerie et en nature. Trésorerie : Pour i) la publication et la formation du personnel principal de l'Institut national des statistiques, notamment dans les pays où l'UNIFEM n'a pas une présence forte, ii) pour l'impression de 1 000 exemplaires de « No More ! The Right of Women to live Life free of violence. [plus jamais ! le droit des femmes à vivre sans violence.] Et iii) les frais administratifs (4 388 $ des Etats unis)
	Publication de l'étude : « Objetivos de desarrollo del Milenio. Una mirada desde la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer"	Septembre 2007	8 mois	5000 $ des Etats unis	Collaboration à la publication des rapports régionaux inter agences à propos du suivi du Développement du Millénaire coordonné par la CEALC et notamment le suivi de Goal3 (OMD3).

Organisation régionale	Type d'accord	Date	Durée	Montant (le cas échéant)	Commentaires
Accords formalisés II : Accords de partenariats plus généraux					
ASEAN	Cadre de coopération	2006	3 ans (renouvelable une fois sauf résiliation d'une des parties)	Non précisé	Contrats de partenariat. Objectifs : Développer et appliquer en commun des mesures pratiques de mises en œuvre des instruments susmentionnés de l'ASEAN et des NU visant à éliminer la violence et la discrimination à l'égard des femmes dans la région ASEAN. Domaines de coopération : a) consultation, échange et diffusion de l'information b) assistance technique (UNIFEM et ASEAN) c) recherche, défense et sensibilisation Les domaines de coopération incluent ceux où l'UNIFEM et l'ASEAN sont partenaires à égalité et (b) où l'UNIFEM soutient l'ASEAN.
ASACR	Mémorandum d'accord	2007 et 2001	3 ans (renouvelable une fois sauf résiliation d'une des parties)	n/a	Contrats de partenariat. Objectifs : 6. Coopérer dans le sens de l'égalité entre les sexes fondée sur une démarche d'autonomisation en termes de PAB, Beijing+5, OMD et objectifs de développement de l'ASACR. 7. Promouvoir les enseignements mutuels et les apprentissages entre pays en développement pour traiter efficacement les enjeux de discrimination de genre, de droits humains des femmes et de participation des femmes.

Organisation régionale	Type d'accord	Date	Durée	Montant (le cas échéant)	Commentaires
Accords formalisés II : Accords de partenariats plus généraux					
CEA-ONU	Mémorandum d'accord	2006	2 ans	n/a	Contrats de partenariat Décrit les domaines dans lesquels la CEA et l'UNIFEM collaboreront selon leurs avantages respectifs.
CEE-ONU	Mémorandum d'accord	2001	Durée indéfinie	n/a	Contrats de partenariat. Pas limité à des projets spécifiques, mais esquisse plusieurs domaines sur lesquels la CEE-ONU et l'UNIFEM ont l'intention de coopérer. Décrit la contribution de chaque partenaire à l'accord et leur engagement. Les domaines de collaboration et de coordination incluent les éléments suivants : 8. Développement de nouvelles initiatives visant à introduire une perspective de genre dans les analyses, les politiques et les pratiques macroéconomique. 9. Amélioration de la sensibilité au genre des cadres légaux et réglementaires en Europe centrale et de l'Est et dans le Commonwealth des États indépendants selon les normes et standards des NU et utilisation des acquis communautaires comme point d'entrée unique ; 10. Soutien de la diversification des possibilités de travail et d'emploi pour les femmes dans les pays en transition comme l'entreprenariat, le travail à domicile et d'autres formes de travail atypiques.

Organisation régionale	Type d'accord	Date	Durée	Montant (le cas échéant)	Commentaires
Partenariats sans accord formalisé ou dont les informations n'ont pas été mises à la disposition par l'UNIFEM					
BDA	Inconnu				
Banque asiatique de développement	Non formalisé				
BDC	Aucun accord formel – activités sporadiques (assistance technique)				
CIM/OEA	Aucun accord formel – activités sporadiques				
COMESA	Inconnu				
CAE	Aucun accord formel – activités sporadiques				
EurEsAC/ EurAsEC?	Aucun accord formel – activités sporadiques mais un mémorandum d'accord est en cours de négociation				
BID	Inconnu				
Ligue des États arabes	Non formalisé				
MERCOSUR	Aucun accord formel – initiatives spécifiques, l'UNIFEM occupe un statut d'observateur				
NEPAD	Inconnu				
OECO	Inconnu				
Forum des Iles pacifique	Non formalisé activités sporadiques				
Secrétariat de la communauté pacifique	Non formalisé activités sporadiques				
SICA/COM-MCA	Partenariats informels renforcement AGEM, secrétariat COMMCA				
WAEMU (UEMOA)	Accords pour des activités spécifiques				

Appendice VI

Suggestions de questions pour le choix/l'étude de partenariats

Questions génériques pendant la sélection du partenaire

Quel rôle l'organisation partenaire potentielle joue t'elle actuellement en termes de (insérer les objectifs et les priorités institutionnels, régionaux ou subrégionaux de l'UNIFEM) ?

Quel type de partenariat est envisagé avec cette organisation ? (limitrophe/stratégique)

Questions spécifiques pour les partenaires limitrophes potentiels

Que peut faire l'UNIFEM pour aider l'organisation à renforcer son rôle et sa contribution actuels à (xx) ?

Cette organisation a t'elle besoin ou souhaite t'elle un type d'assistance particulier ?

Quels avantages le partenariat peut-il ou va t'il apporter à l'organisation ? À l'UNIFEM ? À d'autres ?

Pour quelles autres raisons doit-on conclure un partenariat avec cette organisation ?

Si le partenariat réussit, quels changements dans le comportement de l'organisation partenaire (pratiques, réseaux, actions) attendez-vous ? Quels changements espérez-vous ? Quels changements aimeriez-vous vraiment ?

À quels résultats spécifiques plus larges (à long terme) espérez-vous que ces changements contribueront à moyen ou long terme ?

Quels effets négatifs, le cas échéant, prévoyez-vous si l'UNIFEM ne soutient pas ou ne collabore pas avec cette organisation ?

Questions spécifiques pour les partenaires stratégiques potentiels

Quels points forts complémentaires l'UNIFEM et l'organisation partenaire apportent-ils respectivement ?

Quelles autres raisons y a t'il à conclure un partenariat avec cette organisation ?

Quelle valeur ajoutée la collaboration de l'UNIFEM et de l'organisation dans le but de (xx) produit-elle ?

Quelles opportunités cette collaboration peut-elle faire naître qui ne le seraient pas autrement ?

À quels résultats (à long terme) plus vastes espérez-vous que le partenariat contribue ?

Quels effets négatifs, le cas échéant, prévoyez-vous si l'UNIFEM ne collabore pas avec cette organisation ?

Pour la revue du partenariat après un certain délai

Quelles hypothèses/résultats attendus de l'organisation partenaire en soi se sont concrétisés ? Lesquels ont dû être modifiés ? Pour lesquelles manquez-vous d'information ? Quelles hypothèses additionnelles doivent être ajoutées ?

Quelles hypothèses à propos des *avantages* du partenariat (pour chaque partenaire, pour les autres, du point de vue des thèmes particuliers traités) se sont révélées exactes ? Lesquelles se sont révélées fausses ? Quels points manquent de clarté ?

Selon votre expérience à ce jour, en quoi pensez-vous que ce partenariat contribue aux changements envisagés à moyen et à long terme ?

Avec quelle efficacité les stratégies adoptées dans ce partenariat ont-elles atteint les avantages envisagés pour le partenaire/l'UNIFEM/les autres/les thèmes abordés ? Quels changements, le cas échéant, seraient utiles à ces stratégies ?

En cas de fin du partenariat quels seraient les effets négatifs susceptibles de s'ensuivre ?

Le niveau d'investissement placé dans le partenariat a-t-il été approprié ou justifié ?

Appendice VII

Guide de conduite du GENU à propos de l'évaluation des perspectives des droits de l'homme et de l'égalité entres les sexes

Rétroaction d'Universalia à propos de l'orientation du GENU « Intégration des perspectives des droits de l'homme et de l'égalité entre les sexes dans les évaluations du système des NU », 3e version, 18 décembre 2008.[86]

1. Introduction

Le but de cette note est de fournir une rétroaction à propos de l'orientation du GENU sur les perspectives d'intégration des droits de l'homme et d'égalité entre les sexes dans les évaluations du système des NU. Ce guide a été révisé dans le contexte de la conduite d'une évaluation des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations intergouvernementales régionales. Certaines suggestions du guide ont également été intégrées dans le processus d'évaluation décrit à la section 6 ci-dessous.

La rétroaction a été fournie par trois femmes membres de l'équipe : notre consultante locale, notre évaluatrice très expérimentée et l'analyste documentaire/évaluatrice junior. Les membres de l'équipe disposaient d'une expérience de l'égalité entre les sexes et de l'analyse de genre nettement plus importante que pour l'approche fondée sur les droits de l'homme (AFDH). Par conséquent, le contenu AFDH nous a été particulièrement utile.

L'évaluation des partenariats de l'UNIFEM avec les organisations intergouvernementales régionales ne s'intègre pas aisément dans la terminologie des interventions de projets ou de programmes. L'évaluation a plutôt examiné la relation entre deux organisations, l'UNIFEM et les organisations régionales, et les interventions qui ont eu lieu dans le contexte de cette relation pour faire progresser les droits humains des femmes et l'égalité entre les sexes. Dans de nombreux cas, une part de ce processus visait à renforcer les capacités des organisations régionales pour intégrer la dimension genre dans leurs travaux.

De même, cette évaluation portant sur les « entités régionales », une strate régionale supplémentaire d'initiatives et d'organisations a été ajoutée. Elle couvre les relations de plusieurs contextes nationaux entre dépositaires d'obligations et détenteurs de droits.

Globalement, l'équipe d'évaluation Universalia juge le guide utile aux évaluateurs. Les sections qui suivent respectent l'esquisse figurant dans les instructions de conduite du guide.

2. Pertinence du guide

2.1 Sections d'introduction

Les sections d'introduction aux concepts et aux principes et l'explication d'une approche fondée sur les droits et l'égalité entre les sexes vous ont-elles semblé utiles ? Ces sections démontrent-elles efficacement la pertinence des cadres normatifs des NU pour votre évaluation ? Ces sections ont-elles été faciles à suivre ? Quelles modifications y apporteriez-vous?

- La section 2 (à propos des concepts et des principes, des approches et des liens avec l'évaluation) est utile et pratique, car elle présente les principaux concepts de l'AFDH et précise ses implications pour l'évaluation.

86 Cette rétroaction a initialement été partagée avec l'unité d'évaluation de l'UNIFEM en février 2009..

- L'une des plus importantes contributions de ce guide est de pouvoir trouver désormais, au même endroit, les justifications pour encourager les responsables qui gèrent des évaluations à envisager l'intégration de ces approches fondées sur des mandats clairs du système des NU (cadre normatif) et, dans certains cas, sur des MYFF propres aux agences ou sur le plan stratégique. Ceci donne des outils supplémentaires à l'évaluateur pour négocier ces questions avec les clients du système des NU.

- Nous pensons que cela sera également particulièrement utile aux directeurs des bureaux nationaux des NU qui supervisent quotidiennement les projets, mais qui sont susceptibles, à terme, de sortir du cadre du GENU. Nous avons participé à des évaluations mandatées par des bureaux nationaux qui ne passent pas toujours par les unités du siège. À ce titre également, les évaluateurs locaux sont des utilisateurs importants du guide, car ils sont fréquemment impliqués auprès des bureaux nationaux.

- À propos des enjeux de l'évaluation visant à déterminer si les processus de développement sont participatifs, le guide se limite à la description de deux étapes/composantes d'un processus de promotion de la législation en faveur des droits des peuples autochtones. (L'étude porte sur l'inclusion des groupes concernés dans les consultations et cherche à savoir si ces consultations ont conduit à des amendements de la législation même). L'évaluateur ne pourrait-il pas étudier la façon dont les consultations ont intégré la rétroaction des groupes concernés dans leurs propositions ? Les évaluateurs ne pourraient-ils pas étudier les étapes du processus de consultation auxquelles les groupes concernés ont été contactés ? Le guide pourrait tirer avantage d'une description plus poussée de la complexité de ce processus de développement.

- Le groupe a exprimé des opinions différentes à propos de la nécessité de parler explicitement à la fois de l'AFDH et de l'égalité entre les sexes, celle-ci étant un droit humain. Nous pensons que ce guide pourrait s'étoffer des RAISONS justifiant le traitement distinct de l'égalité entre les sexes.

- Parfois, l'« analyse de genre » semble redondante. Les questions liées à l'analyse des droits de l'homme devraient, en fait, produire les mêmes informations ou des informations comparables à propos de l'« inégalité » entre les sexes dans toute politique, tout projet ou programme. En effet, ces questions peuvent être complétées par des questions supplémentaires spécifiques à l'intégration de la dimension genre et égalité entre les sexes.

2.2 Section 3

De quelle utilité vous a été la section 3 concernant l'intégration des droits humains et de l'égalité entre les sexes dans la pratique de l'évaluation?

Cette section a été utile, notamment en ce qui concerne la discussion avec le client de la mesure de l'intégration de l'AFDH et de l'égalité entre les sexes et des exigences de ressources correspondantes. L'accent mis sur l'appréciation de l'évaluabilité constitue également un point fort.

- La section 3 concerne l'intégration des deux perspectives et intègre réellement l'égalité entre les sexes dans l'AFDH en ajoutant souvent « les personnes discriminées, marginalisées et les femmes » ou les « personnes discriminées, marginalisées, y compris les femmes ». Le guide devrait détailler davantage la manière d'intégrer la perspective d'égalité entre les sexes, par exemple, en fournissant plus d'exemples de questions d'évaluation.

2.3 Section 4

De quelle utilité vous a été la section 4 sur la conduite de l'évaluation ? Veuillez commenter chaque section en termes de contenu, de lisibilité, de longueur et de toute information importante qui vous a fait défaut (la place de cette section peut évoluer).

- La section 4 (à propos de la conduite de l'évaluation) est très pratique, notamment la présence de l'outil d'appréciation des droits et des résultats, le navigateur RBA, les questions clés à poser à propos des résultats de l'égalité entre les sexes, etc.

- Des commentaires spécifiques aux boîtes figurent ci-après.

2.4 Sections 5 et 6

De quelle utilité vous ont été les sections 5 et 6 ? Avez-vous eu besoin de plus de détails sur la rédaction du rapport et des recommandations, sur sa diffusion et son utilisation?

- Au moment de cette rétroaction, nous sommes tout juste à cette étape de l'évaluation, mais les chapitres en tant que tels semblent utiles.

2.5 Matériel et ressources de l'étude de cas

De quelle utilité vous a été le matériel de l'étude de cas? De votre point de vue d'évaluateur, ce matériel vous a t'il semblé adapté ? Souhaitez-vous disposer de plus ou moins de matériel d'étude de cas de ce type ? Dans les guides, comme celui-ci, utilisez-vous habituellement le matériel d'étude de cas ?

Liste des ressources : a t'elle été utile ? Des ressources clés vous ont-elles fait défaut ? Veuillez communiquer les liens internet, le cas échéant.

- La gamme exhaustive de références est particulièrement utile, comme le sont les exemples et les études de cas illustrant l'application des concepts.

- Nous utilisons habituellement les études de cas pour avoir une idée concrète de l'approche à adopter.

2.6 Qualité des listes de contrôle, des bonnes pratiques, etc.

Les listes de contrôle, astuces, matériels liés aux bonnes pratiques, etc. étaient-ils en quantité suffisante ? Y avez-vous trouvé les types d'options souhaités ? Figuraient-ils aux bons endroits dans le guide ? Leur qualité était-elle suffisante ? Quelque chose vous a-t-il fait défaut?

- Ce guide contient des illustrations de méthodes d'étude et d'approches d'évaluation intéressantes

3. Exhaustivité du contenu

Des éléments clés de la Commission sur le Fonctionnement vous ont-ils fait défaut dans ce guide ? Veuillez les noter et communiquer des références ; le cas échéant.

- Le guide semble complet.

4. Lisibilité et convivialité

- Nous avons tous apprécié son format et jugé qu'il était lisible et suffisamment convivial.

5. Annexes

- Ces annexes sont de bonne qualité, bien qu'elles ne concernent pas directement notre évaluation.

- Un commentaire sur l'exemple de TdR : il pourrait être utile de demander aux évaluateurs de présenter des « options » de budget selon les investissements requis pour atteindre les différents niveaux de l'intégration de l'AFDH et de l'égalité entre les sexes. Cela obligerait également les évaluateurs à lire le guide.

6. Processus d'évaluation

- Du fait que notre évaluation n'était pas clairement centrée sur un niveau national, nous avons rencontré des difficultés dans l'utilisation du guide. Toutefois, nous avons intégré de nombreuses suggestions, comme le montre l'encadré.

- Notre expérience de mise en œuvre de ces suggestions a démontré que les commentaires du guide à propos des ressources requises pour l'intégration de l'AFDH et l'égalité entre les sexes sont essentiels. Un processus d'évaluation doté de toutes les caractéristiques requises nécessite du temps pour permettre aux processus consultatifs de se mettre en place. Souvent, les programmes d'évaluation ne sont pas réalistes à cet égard.

Intégration des suggestions d'orientation du GENU dans le processus d'évaluation

Suite aux orientations du GENU, l'équipe d'évaluation :

- a passé en revue la matrice d'évaluation afin d'améliorer les questions et d'introduire, notamment, l'approche fondée sur les droits de l'homme

- a inclus dans ses entretiens une analyse de la manière dont les organisations régionales (OR) ont soutenu le développement des capacités des détenteurs de droits (sous la forme de groupes de la société civile) afin de bénéficier de défenseurs supplémentaires de l'égalité entre les sexes ; parallèlement, l'équipe a également tenté de comprendre les mécanismes de participation que les OR avaient mis en place en vue d'engager des groupes de la société civile dans leurs délibérations

- s'est efforcée de mieux comprendre la conduite des OR vis-à-vis des relations entre les détenteurs de droits et les dépositaires d'obligations

- s'est assurée de disposer d'une large présence des représentants de la société civile en tant que détenteurs de droits

- a utilisé des rapports nationaux de contrôle de la CEDEF comme documents de travail pour les pays à visiter et pour mieux comprendre le contexte régional des droits de l'homme et de l'égalité entre les sexes

Fonds de développement des Nations Unies pour la femme

UNIFEM

Rapport d'Évaluation

Annexe I : Profil de six partenariats entre l'UNIFEM et des organisations régionales

Le Groupe d' Évaluation

2009

Table des matières

1. **Note au lecteur** 135
2. **Partenariats UNIFEM – organisations régionales en Afrique** 137
   - 2.1 Partenariat UNIFEM – Union africaine 137
   - 2.2 Partenariat UNIFEM – CEDEAO 143
   - 2.3 Partenariat UNIFEM – CIRGL 158
   - 2.4 Partenariat UNIFEM – SADC 170
3. **Partenariats UNIFEM – Organisations régionales en Amérique Latine et Caraïbes** 179
   - 3.1 Partenariat UNIFEM – CARICOM 179
   - 3.2 Partenariat UNIFEM – SICA/COMMCA 187

Annexes

Appendice I Organismes et institutions du SICA 195

Pièces jointes

Pièce jointe 2.1 Quelques résultats clés du partenariat UNIFEM - UA 141
Pièce jointe 2.2 Principales activités de l'UNIFEM avec la CEDEAO (2002-2009) 147
Pièce jointe 2.3 Principaux résultats de la relation UNIFEM-CEDEAO 154
Pièce jointe 2.4 Principaux résultats du partenariat UNIFEM-CIRGL 166
Pièce jointe 2.5 Quelques résultats clés du partenariat UNIFEM – SADC 175
Pièce jointe 3.1 Quelques résultats clés du partenariat UNIFEM – CARICOM 184
Pièce jointe 3.2 Quelques résultats clés du partenariat UNIFEM – COMMCA 190

1. Note au lecteur

Comme indiqué dans la section méthodologie du rapport principal, l'équipe d'évaluation a conduit six études approfondies de partenariats entre l'UNIFEM et des organisations régionales : quatre en Afrique et deux dans la région d'Amérique Latine et des Caraïbes. Étant donné le peu de temps et de ressources disponibles pour réaliser cette évaluation, l'UNIFEM et Universalia ont convenu que les observations et résultats des études approfondies serviraient à éclairer le rapport d'évaluation principal et y seraient intégrés, mais que l'équipe d'évaluation ne rédigerait pas des études de cas détaillées.

Les profils présentés dans ce document reproduisent les observations réalisées par l'équipe d'évaluation durant et après des visites de terrain et/ou des entretiens téléphoniques réalisés aux fins des études approfondies. Le contenu de ces profils a été examiné en collaboration avec les membres du personnel de l'UNIFEM responsables du partenariat correspondant. Cependant, des consultations au sein de l'UNIFEM ont montré que ces observations pourraient susciter un intérêt plus large parmi le personnel de l'UNIFEM, c'est pourquoi elles sont inclues dans cette annexe du rapport d'évaluation principal.

Le lecteur doit garder à l'esprit que ces profils ne constituent pas des études de cas détaillées et ne doivent pas être lus dans ce sens. Ils récapitulent des observations et des constatations de haut niveau et offrent plus ou moins de détails en fonction du contexte et des circonstances spécifiques dans lesquelles l'étude a été menée. Par exemple, l'une des études a consisté principalement en entretiens téléphoniques alors que d'autres études ont comporté des visites dans un ou plusieurs des pays dépendant du domaine d'action d'une organisation régionale. L'équipe d'évaluation s'est efforcée d'uniformiser au maximum ces profils ; cependant, cela a parfois été difficile (par exemple certains profils proposent des recommandations et des enseignements tirés de l'expérience et d'autres pas).

L'équipe d'évaluation incite le personnel de l'UNIFEM à adapter ces profils pour synthétiser et mettre à jour ses connaissances sur les partenariats individuels UNIFEM-Organisations régionales, si cela s'avère nécessaire.

2. Partenariats UNIFEM – organisations régionales en Afrique

2.1 Partenariat UNIFEM – Union africaine

Dates de la mission: 4-6 février 2009
Équipe chargée de la mission: Anette Wenderoth (Universalia), Shravanti Reddy (UNIFEM UE)

Contexte organisationnel

L'Union africaine (UA) est une organisation intergouvernementale regroupant 53 pays africains. Créée le 9 juillet 2002, l'UA a remplacé l'Organisation de l'unité africaine (OUA). Le dessein de l'Union africaine est de bâtir une Afrique intégrée, une Afrique pacifique et prospère, dirigée par ses propres citoyens et représentant une force et une dynamique sur la scène internationale.[87] La Commission de l'Union africaine (ex-secrétariat) est basée à Addis-Abeba en Éthiopie.

L'Unité Genre de l'UA

La Direction Femmes, Genre et Développement (DFGD) de l'UA a été créée en 2002 au sein du Bureau du président de la Commission de l'UA. La mission de la DFGD est de « promouvoir l'égalité des sexes dans l'ensemble de l'Union ainsi qu'au sein des États membres en traduisant les accords et instruments politiques en programmes et projets quantifiables ». Elle assure une surveillance en favorisant le développement et l'harmonisation des politiques, en facilitant la coordination et en mettant en place des stratégies d'intégration de la dimension genre.[88]

La DFGD compte actuellement un effectif de cinq personnes, y compris la Directrice. Il existe également des Points focaux dans tous les départements de la Commission de l'UA qui travaillent en étroite collaboration avec la DFGD. L'équipe d'évaluation n'a obtenu aucune information sur le budget de la DFGD en chiffres absolus, ni en valeur comparée par rapport aux budgets des autres départements. Cependant, les parties prenantes ont fait observer que les financements en provenance de donateurs extérieurs avaient un impact significatif sur les capacités opérationnelles de la DFGD.

Lors de la création de la DFGD, les ONG et autres défenseurs des droits des femmes ont fait campagne pour que la DFGD soit placée sous l'autorité du Bureau du président de l'UA, afin d'avoir la légitimité potentielle pour nouer des relations avec toutes les autres Directions de l'UA. Les partenaires consultés ont observé que la position de la DFGD tend à l'isoler des autres domaines thématiques et que la Directrice de la DFGD a un pouvoir limité pour convoquer les Directeurs des autres Directions.

Partenariat UNIFEM - UA

Historique: La collaboration entre l'UNIFEM et l'UA peut se diviser approximativement en deux phases : avant et après l'établissement du bureau de liaison de l'UNIFEM à l'UA en janvier 2008. Avant la mise en place du bureau

87 Plan stratégique de la Commission de l'Union africaine - Mai 2004 http://www.africa-union.org/root/au/AboutAu/Vision/Volume1.pdf

88 Voir : Rapport de la 3ème session ordinaire du Conseil exécutif sur la structure proposée, les besoins en ressources humaines et les conditions de service pour le personnel de la Commission de l'Union africaine et leurs implications financières. (2003) http://www.africa-union.org/root/au/AUC/Structure%20English.PDF

de liaison, la collaboration avec l'UA était partiellement gérée depuis le siège de l'UNIFEM à New York et partiellement depuis le bureau régional de Nairobi. Les parties prenantes ont noté que ce « partenariat à distance » posait problème car l'UNIFEM n'avait pas de présence permanente sur le terrain et avait donc une capacité limitée pour participer aux discussions et processus de prise de décision à l'UA et y apporter son assistance. La création du bureau de liaison en 2008 a été jugée comme une amélioration considérable qui a permis d'accroître la visibilité de l'UNIFEM et sa capacité à jouer un rôle actif dans le contexte de l'UA. Selon le personnel de l'UNIFEM et les partenaires de l'UA consultés, sa présence sur le terrain a amélioré la capacité de l'UNIFEM à promouvoir de manière constante l'intégration des droits des femmes et de l'égalité des sexes dans le travail politique de l'UA et à soutenir la DFGD et d'autres départements de la Commission de l'UA.

Protocoles d'accord: La relation d'abord informelle entre l'UNIFEM et l'UA a été formalisée en 2005 par un accord de collaboration de trois ans entre l'UNIFEM et la DFGD. La collaboration – largement financée par la Coopération autrichienne pour le développement – avait pour but de participer à l'élaboration d'un plan stratégique d'intégration du genre d'une durée de cinq ans. Lorsque le bureau de liaison UNIFEM – UA a été créé, ce protocole d'accord a été prolongé de six mois pour poursuivre l'assistance en cours (par exemple pour le développement de la politique liée au genre de l'UA). L'UNIFEM participe actuellement à des discussions avec l'UA pour élaborer un nouvel accord de collaboration, non seulement avec la DFGD mais avec l'ensemble de la Commission de l'UA. Le souhait est que cela permette à l'UNIFEM d'apporter une aide plus importante aux organismes spécialisés de l'UA et notamment à la DFGD.

Partenaires et stratégies principales: Actuellement, le partenaire principal de l'UNIFEM au sein de l'UA est la DFGD, à laquelle l'UNIFEM apporte un soutien technique et, dans une certaine mesure, financier. En outre, l'UNIFEM soutient (techniquement et financièrement) des organisations de femmes, notamment les réseaux d'ONG régionaux œuvrant sur les questions liées au genre et dont le travail de sensibilisation avec l'UA peut soutenir et renforcer le travail de la DFGD. D'autre part, l'UNIFEM travaille étroitement avec la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) et lui fournit parfois un soutien financier – la CEA est un autre partenaire important de la DFGD et un acteur clé pour les questions liées à l'égalité entre les sexes et aux droits des femmes dans la région.

Activités / initiatives spécifiques: Principales activités et initiatives dans le cadre du protocole d'accord 2005 – 2008 :

- Soutien à la DFGD par l'octroi de financements dédiés aux actions suivantes
    - Engagement de trois consultants pour conduire un audit genre à l'UA
    - Tenue d'un salon régional sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés des questions liées à l'égalité entre les sexes
    - Élaboration d'un manuel sur les bonnes pratiques en matière d'intégration du genre.
- Assistance et conseil technique à la DFGD pour soutenir la planification à mi-parcours et l'orientation des résultats de la direction, et retrouver une bonne réputation auprès des donateurs extérieurs.[89]
- Soutien technique et financier pour l'élaboration de la politique liée au genre de l'UA (2008) – et notamment soutien financier pour les consultations avec les partenaires concernés (en lien avec d'autres donateurs tels que le Fonds des Nations Unies pour la Population ou UNFPA).
- Soutien financier à la Conférence Continentale sur l'Émancipation Économique des Femmes, au Malawi, début 2008.
- Lancement et soutien technique d'une réunion inter-départements au sein de l'UA, présidée par la DFGD et visant à rassembler différentes directions afin de discuter des approches possibles pour intégrer la dimension genre.

89 La réputation de la DFGD a souffert du fait des périodes prolongées durant lesquelles le poste de directeur a été vacant, l'unité n'étant alors plus opérationnelle.

- En collaboration avec la DFGD, la CEA et d'autres organisations, conduite et assistance technique pour la préparation du dernier Forum pour le Développement de l'Afrique (FDA) tenu à Addis-Abeba, dont le thème principal était la violence à l'égard des femmes et qui a connu un large succès.

- En collaboration avec la DFGD, cartographie des réseaux régionaux et sous-régionaux de défense des droits des femmes, et organisation d'ateliers de développement stratégiques sur la façon dont les réseaux peuvent renforcer leur partenariat avec la DFGD et devenir plus efficaces dans le dialogue avec l'UA.

- En collaboration avec la DFGD, tenue d'une réunion d'experts afin de développer un cadre de référence pour la mise en œuvre multisectorielle de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) et du Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples, relatif aux droits de la femme en Afrique.

Contexte des organisations régionales

Les acteurs consultés s'accordent à dire que depuis sa création en 2002, la pertinence et l'influence de l'UA en tant qu'organisme d'intégration économique et institution travaillant au développement de l'Afrique, n'ont cessé de croître. La majorité, si ce n'est l'ensemble, des États membres démontre un intérêt toujours plus grand sur les questions d'intégration africaine et régionale et de collaboration mutuelle.

Au cours des 3 à 5 dernières années, un nombre croissant d'États membres de l'UA a nommé des femmes à des postes politiques importants, et notamment au poste de ministre des Affaires étrangères (Afrique du Sud). Ceci est important dans le contexte de l'UA et de l'égalité entre les sexes, car les ministres des Affaires étrangères composent le Conseil exécutif, principal organe décisionnel de l'UA.

Les difficultés provoquées par la pandémie du VIH/sida continuent à affecter négativement tous les pays d'Afrique. Aujourd'hui il est de plus en plus souvent admis que ces problèmes ne doivent pas être seulement traités au niveau national mais aussi au niveau international / interrégional.

Un nombre important d'acteurs du développement bilatéraux et multilatéraux souhaitent un partenariat avec l'UA, mais celle-ci possède des moyens humains et des capacités d'absorption limités.

Durant son dernier sommet (26 jan. – 3 fév. 2009), l'UA a accompli des progrès concrets vers l'idée d'un Gouvernement de l'Union africaine, s'intégrant dans le dessein à long terme des « États-Unis d'Afrique » (qui pourrait aboutir en 2017). La Commission de l'UA doit être remplacée par une *Autorité* de l'UA dotée de pouvoirs gouvernementaux précis. Certains acteurs craignent que l'important mouvement en faveur de l'unité africaine ne mobilise les énergies des gouvernements nationaux et des entités régionales, au détriment des questions liées à l'égalité des sexes. La nouvelle Autorité de l'UA devrait jouer un rôle de coordination plus important à l'égard des Communautés économiques régionales (CER). Il a été demandé aux CER d'envoyer des agents de liaison permanents à l'UA. Cette intégration plus étroite des CER dans l'UA peut avoir des implications pour les stratégies futures de l'UNIFEM qui pourra travailler tant avec des CER individuelles qu'avec l'UA.

L'UA a mis en place un système d'évaluation collégial parmi ses États membres. Actuellement, ce système est essentiellement utilisé pour évaluer des données quantitatives (par exemple celles liées aux élections) et moins pour les grands enjeux de développement social tels que l'égalité entre les sexes.

La DFGD a souffert d'un taux de rotation important de son personnel et d'un manque d'autorité.

Importance donnée à l'égalité entre les sexes et aux droits des femmes dans l'UA

Dans leur majorité, les partenaires consultés s'accordent à dire que l'UA a fait des progrès considérables au niveau politique pour faire progresser la cause de l'égalité entre les sexes et exprimer son engagement à cet égard. Les étapes importantes de cette politique sont les suivantes :

- 2002 Création de la Direction Femmes, Genre et Développement

- 2002 L'article 4 (1) de l'Acte constitutif de l'Union africaine entérine le principe de parité entre les sexes et fixe un quota de 50 % de femmes commissaires (cet objectif est aujourd'hui atteint).

- 2003 Adoption du Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples, relatif aux droits de la femme en Afrique, entré en application en 2005.

- 2004 Les chefs d'État et de gouvernement adoptent la Déclaration solennelle sur l'égalité entre les hommes et les femmes en Afrique (SDGEA) et s'engagent à accélérer la ratification du Protocole relatif aux droits de la femme en Afrique.

- 2005 Première réunion des ministres de l'UA chargés des Affaires féminines et de la Promotion de la femme.

- 2005 Le nombre de pays africains ayant ratifié le Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples, relatif aux droits de la femme en Afrique (2003) atteint le seuil légal de 15, ce qui permet l'entrée en vigueur du Protocole. Actuellement, le protocole est ratifié par 27 États membres.

- 2006 Conduite d'un audit Genre au sein de l'UA (financé par l'UNIFEM).

- 2008 Projet de Politique de l'UA en matière de Genre et Plan stratégique d'Intégration de la dimension Genre (GMS-PAU) couvrant la période de 2008 à 2011. Cette politique a été adoptée par l'Assemblée de l'UA en janvier 2009.

Influence de l'UA sur les capacités et les agendas régionaux, nationaux et des organisations de la société civile

Les partenaires consultés ont noté que:

- L'influence réelle et potentielle de l'UA aux niveaux régional et national était plus ou moins forte selon les sous-régions et/ou pays respectifs. Toutes les décisions prises au niveau de l'UA ne se transmettent pas nécessairement au niveau national.[90]

- En certaines occasions, l'UA avait plus de poids politique que les CER, du moins dans quelques régions. Les décisions de l'UA tendent à être plus pertinentes au niveau du pays que celles prises au niveau des CER. (En même temps, certaines CER telles que la CDAA What does CDAA stand for ? étaient présentées comme ayant une forte influence au niveau national)

- Les décisions, politiques et résolutions de l'UA en matière de genre ont fourni des outils importants aux défenseurs de la cause au niveau national. Dans de nombreux cas, les responsables nationaux étaient plutôt disposés à approuver ce que d'autres responsables au niveau régional avaient agréé. Cela a aidé les ONG et autres défenseurs de la cause au niveau national car ils ont pu utiliser ces accords régionaux pour exercer une pression à l'échelon national en rappelant aux responsables respectifs ce qu'ils avaient approuvé à l'échelon régional

- Certains partenaires considèrent que l'UA a joué un rôle très important en « inscrivant le Genre sur les agendas » de ses États membres, et/ou en réaffirmant l'engagement des États membres envers les accords internationaux tels que la CEDEF. L'équipe d'évaluation n'a pas d'informations spécifiques permettant de savoir dans quelle mesure l'UA a influencé directement l'adoption ou la mise en œuvre de la CEDEF, du Programme d'action (PA) de Beijing et d'autres accords ou conventions

Obstacles à l'engagement et/ou à l'influence de l'UA vis-à-vis de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes

Un acteur interrogé a fait remarquer que les capacités humaines / l'expertise en matière d'égalité entre les sexes, aux niveaux local et régional (en Afrique) étaient suffisantes et que le défi principal consistait plutôt à trouver les ressources appropriées pour la mise en œuvre des engagements au niveau national

Autres principaux donateurs et partenaires de développement travaillant avec l'UA

La CEA – notamment le Centre africain pour le Genre et le Développement social (CAGEDS) qui entretient une relation de longue durée avec l'UA. L'UNIFEM collaborait avec le CAGEDS bien avant que le bureau de liaison de l'UNIFEM ne soit créé à Addis-Abeba. La CEA a apporté un soutien financier à la DFGD, intensifiant sa collaboration depuis 2008. Cette collaboration semble être très étroite et productive, employant les compétences et capacités complémentaires de l'UNIFEM et du CAGEDS. L'UNIFEM et la CEA ont signé un protocole d'accord pour coordonner leur soutien à l'UA. La CEA est une organisation régionale qui possède une panoplie de compétences dans différents domaines.

90 Une personne a mentionné qu'il était plus probable que les décisions soient mises en application au niveau du pays si elles passaient par le NEPAD.

UNFPA – a joué et continue à jouer un rôle important en matière d'agenda sur l'égalité entre les sexes en Afrique. Avant l'arrivée de l'UNIFEM, l'UNFPA était, de fait, une agence chef de file des Nations Unies sur les questions de genre en relation avec l'UA. Ils ont apporté une aide considérable au développement de la politique en matière de genre de l'UA. L'UNFPA souhaite le renforcement de sa collaboration avec l'UNIFEM et observe un besoin important d'obtenir l'engagement actif de toutes les directions de l'UA – et pas seulement de la DFGD – sur les questions liées au genre.

Autres agences des Nations Unies – traitent à différents degrés des questions liées au genre. L'une des agences les plus actives à cet égard semble être l'UNICEF. Les partenaires consultés ont déclaré que la coordination parmi les agences des Nations Unies a parfois été critiquée, car il n'était pas toujours facile de savoir qui était chargé de diriger les efforts de coordination. Au niveau régional, il existe un Mécanisme de Coordination Régional (MCR) structurant le travail des Nations Unies en Afrique en plusieurs groupes thématiques. Le genre est censé être une priorité transversale. En raison des efforts déployés par l'UNIFEM et d'autres organisations, un nouveau sous-groupe sur la jeunesse et le genre a été créé au sein du groupe sur le développement social, coprésidé par l'UNIFEM et l'UNFPA.

Union européenne (UE) – possède un cadre de collaboration étendu (ignorant pourtant la question du genre) avec l'UA, traitant huit domaines prioritaires (qui n'incluent pas le genre). L'UNIFEM a proposé de travailler avec l'UE pour traduire en actes son engagement silencieux en ce qui concerne l'intégration de la dimension genre.

Résultats

Pièce jointe 2.1 Quelques résultats clés du partenariat UNIFEM - UA

Type de changement	Exemples	Commentaires	Concernant particulièrement
Changement de politique et de pratiques en matière de genre / droits des femmes	Élaboration de la Politique de l'UA en matière de genre (projet)	L'UNIFEM offre un soutien financier principalement pour la tenue de réunions consultatives au sujet de la politique de l'UA.	UA États membres
Nouvelles connaissances en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes	Audit Genre de l'UA	L'UNIFEM (avec des fonds de la Coopération autrichienne pour le développement) a accordé des ressources financières permettant à trois consultants de conduire un audit genre au sein de l'UA. L'un des résultats principaux de l'audit concernait la difficulté pour les directions de l'UA d'intégrer le genre en l'absence d'un document d'orientation. L'audit a contribué à l'élaboration de la Politique Genre de l'UA.	UA États membres
Nouvelles capacités en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes	Étude cartographique des organisations régionales de femmes travaillant (ou projetant de travailler) avec l'UA	Une partie du protocole d'accord 2005-2008 entre l'UNIFEM et l'UA concernait le développement des capacités pour la DFGD. Sur la base de discussions avec la DFGD, l'UNIFEM a décidé de travailler au renforcement des organisations de femmes pour plus d'efficacité dans le dialogue avec l'UA, qui en échange, aiderait la DFGD à remplir ses missions. L'étude cartographique en est une première étape. Elle a été menée comme une auto-évaluation par les réseaux d'organisations de femmes dans la région. L'un des résultats principaux de l'étude est que de nombreuses organisations manquent de connaissances de base sur le fonctionnement de l'UA et sur la façon d'accéder à ses instances décisionnelles et de planification. L'UNIFEM est maintenant en discussion avec des organisations de femmes sur les possibilités de soutenir la création d'un bureau de liaison permanent ONG/ OSC à Addis-Abeba afin de permettre aux OSC d'avoir un accès plus permanent et continu à l'UA.	Organisations de femmes UA DFGD UA

Viabilité

Le partenariat UNIFEM-UA (dans son expression actuelle) n'en est qu'à ses débuts. La première année d'existence du nouveau bureau de liaison a été essentiellement une année d'apprentissage, de démarrage et d'engagement dans quelques activités pour mettre en place l'UNIFEM ; il est prématuré d'examiner aujourd'hui la viabilité ou les changements institutionnels majeurs. Cependant, l'équipe d'évaluation a fait remarquer que les initiatives actuelles et planifiées de l'UNIFEM sont sciemment conçues en fonction de la viabilité des résultats, c'est-à-dire que l'UNIFEM œuvre à renforcer les capacités des défenseurs du genre au sein et en dehors de l'UA, et les aide à développer des solutions viables à long terme plutôt que des solutions au coup par coup.

Gestion du partenariat

L'UNIFEM a délibérément souhaité un partenariat avec l'UA car il devenait évident que la nouvelle UA (issue de l'OUA) deviendrait un acteur clé du développement en Afrique.

À la connaissance de l'équipe, le suivi et l'évaluation du partenariat se sont limités à de brefs rapports sur l'évolution pendant le protocole d'accord 2005-2008. Jusqu'à présent, l'équipe a vu un rapport de ce type (2006).

L'équipe n'a aucune information sur les types de dépenses qui sont engagées par l'UNIFEM et l'UA pour cultiver et entretenir le partenariat.

Difficultés

La rotation du personnel à la DFGD et la vacance du poste de directeur ont posé quelques problèmes au titre du protocole d'accord actuel : les activités ont été arrêtées pendant un moment. En raison du déficit en personnel et du ralentissement des activités, l'UA a réduit le budget 2008 de la DFGD de 16 % car la Direction n'avait pas été capable de dépenser les sommes qui lui avaient été allouées l'année précédente. Lorsque le bureau de liaison de l'UNIFEM a été créé, l'une des principales priorités a été d'aider la DFGD à obtenir des financements nouveaux / additionnels.

Le bureau de liaison de l'UNIFEM a une grosse charge de travail alors que ses capacités sont limitées. Au départ, le bureau n'employait qu'une personne ; depuis août 2008, il en emploie deux. Au moment de la mission, l'UNIFEM indiquait qu'il projetait d'embaucher un fonctionnaire chargé des finances. Si un nouveau protocole d'accord est signé entre l'UNIFEM et l'UA (plutôt qu'avec la DFGD seule), de nombreuses possibilités de collaboration avec des organes de l'UA peuvent voir le jour sur des thématiques spécifiques (droit d'accès à la terre / autonomisation économique des femmes, …) – si l'UNIFEM a les capacités d'y répondre.

Il existe de très nombreuses possibilités de travailler avec différents organes de l'UA. En raison des ressources limitées de l'UNIFEM, le défi principal est de choisir parmi ces possibilités, celles qui sont les plus pertinentes en termes de stratégie.

Un autre défi consiste à permettre à l'UNIFEM de mettre en évidence les résultats de son partenariat avec l'UA. Quels types de résultats peuvent être attribués à ce partenariat ? (ou montrent que l'UNIFEM a contribué aux résultats ?).

Le dernier défi provient du manque de données, d'outils de collecte de données, et de systèmes capables de fournir une information fiable afin de connaître l'impact et l'effet réel des décisions et des politiques de l'UA au niveau national et sur la vie des femmes. Ce manque de données est un problème auquel se heurtent toutes les agences des Nations Unies (et autres partenaires de développement œuvrant avec l'UA).

Opportunités

La mise en œuvre de la Politique Genre au sein de l'UA et à l'échelon national est l'une des tâches principales de la DFGD et nécessitera tout le soutien possible. Dans ce contexte, l'intégration croissante des CER au sein de l'UA risque d'être essentielle. Le personnel de l'UNIFEM au bureau de liaison de l'UA ainsi que dans plusieurs bureaux régionaux et sous-régionaux a déjà commencé à discuter des implications possibles de cette intégration pour les stratégies de l'UNIFEM, aux niveaux régional et sous-

régional. L'UNIFEM pourrait souhaiter explorer davantage et plus systématiquement ces implications, et les traduire explicitement dans ses plans stratégiques régionaux et sous-régionaux.

Le bureau de liaison UNIFEM-UA a développé un cadre de référence afin de promouvoir des approches multi-sectorielles dans la mise en œuvre du protocole de la CEDEF. Ce cadre vise à modifier l'opinion largement répandue selon laquelle les questions liées au genre sont de la responsabilité des institutions en charge des questions féminines (Mécanismes Nationaux pour la Promotion des Femmes), plutôt que de tous les organes du gouvernement. La DFGD a exprimé son intérêt pour utiliser cet outil. L'UNIFEM (le bureau de liaison avec l'UA) est également entré en contact avec des experts africains, notamment avec le ministre des Affaires étrangères d'Afrique du Sud et avec des bureaux sous-régionaux de l'UNIFEM. Il semble exister un intérêt à l'échelon national pour expérimenter l'outil.

Après une année sur le terrain, l'UNIFEM est encore un acteur relativement nouveau dans le contexte de l'UA, et certains des partenaires au développement consultés n'étaient pas au courant du travail de l'UNIFEM avec l'UA ou de sa présence sur le terrain. D'autres ont cependant souligné que la création du bureau de liaison avait considérablement augmenté la visibilité et la présence de l'UNIFEM.

Certains partenaires consultés ont suggéré un changement d'approche de l'UNIFEM qui, selon eux, ne devrait plus mettre d'argent dans l'élaboration de politiques, d'études ou de stratégies, mais soutenir en priorité la mise en œuvre des engagements et des plans existants.

Les parties prenantes ont indiqué que l'UNIFEM était considéré comme un acteur important en raison de ses compétences techniques bien connues, de sa vision institutionnelle sur les questions liées au genre, et de son statut d'agence des Nations Unies qui lui permet d'intervenir en tant que facilitateur, voire médiateur (entre la Commission économique pour l'Afrique ou CEA et l'UA par exemple). Il a également été souligné que les bonnes relations entre l'UNIFEM et les ONG, dans l'ensemble de l'Afrique, constituaient un atout important, considéré comme très positif par l'UA ainsi que par les autres acteurs.

2.2 Partenariat UNIFEM – CEDEAO

Dates de la mission: 26 – 31 janvier 2009
Équipe chargée de la mission: Gerry Cooney et Silvia Grandi

Contexte organisationnel

La Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) est un regroupement régional de 15 pays, créé en 1975. Sa mission consiste à promouvoir l'intégration économique dans « tous les domaines de l'activité économique, notamment dans l'industrie, le transport, les télécommunications, l'énergie, l'agriculture, les ressources naturelles, le commerce, les questions monétaires et financières, les questions sociales et culturelles… ». Le traité de la CEDEAO a été révisé en 1993 afin d'accélérer le processus d'intégration. Le siège de la CEDEAO se trouve à Abuja, au Nigeria. En 2005, le secrétariat de la CEDEAO est devenu la Commission de la CEDEAO, qui a acquis des pouvoirs supranationaux. Par exemple, les actes normatifs de la Commission ont un plus grand pouvoir contraignant sur les États membres que les protocoles et conventions traditionnels.

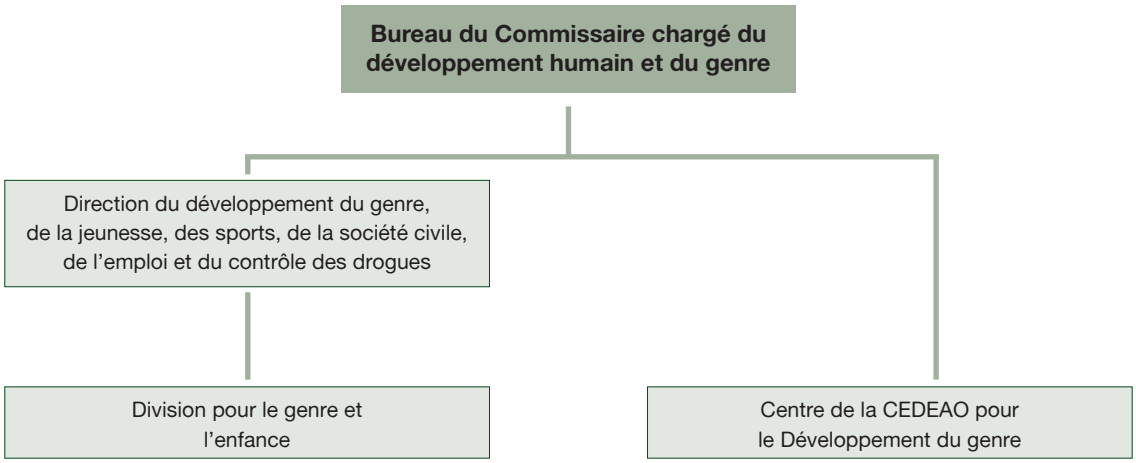
États membres
Bénin, Burkina Faso, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Togo

Les Unités Genre de la CEDEAO

En janvier 2009, la CEDEAO possède deux unités avec des responsabilités en matière de genre : la Division pour le genre et l'enfance (hébergée à la Commission de la CEDEAO à Abuja) et le Centre de la CEDEAO pour le développement du genre (CCDG), à Dakar, au Sénégal.

La division pour le genre et l'enfance a été créée fin 2004, avec la nomination d'un responsable Genre (à ce jour, le seul professionnel de la division). Cet employé a recours à des consultants et des stagiaires pour soutenir les activités de la division.

Organigramme des Unités Genre de la CEDEAO



Suite à la récente réorganisation institutionnelle de la CEDEAO, de nouvelles structures responsables de coordonner et de superviser les questions liées au genre ont été créées en 2008 : le bureau du Commissaire chargé du développement humain et du genre, et la Direction du développement du genre, de la jeunesse, des sports, de la société civile, de l'emploi et du contrôle des drogues. La Division est placée sous l'autorité de la Direction, et cette dernière fait partie du Bureau du commissaire (voir encadré).

Le Commissaire chargé du Développement humain et du Genre, et le Directeur du Genre, de la Jeunesse, des Sports, de la Société civile, de l'Emploi et du Contrôle des drogues ont été nommés en juillet 2008. Au moment de la visite, la Direction totalisait deux professionnels (un à la Division Genre et un à la Division Jeunesse, Sports et Emploi, nommé en décembre 2008). En ce qui concerne les ressources financières, d'après le personnel de la CEDEAO, la Division Genre n'a pas de ressources de programmation et elle est très dépendante des donateurs extérieurs. Néanmoins, nous n'avons pas d'information factuelle sur cette question (l'équipe d'évaluation n'a pas pu avoir accès aux budgets de la Division et de la Direction).

Le Centre de la CEDEAO pour le Développement du genre (CCDG) a été créé en décembre 2004 pour remplacer l'Association des Femmes de l'Afrique de l'Ouest (AFAO). Il relève directement du Commissaire chargé du Développement humain et du Genre. Le Centre pour le Développement du genre emploie six professionnels (trois s'occupent de la programmation, les autres étant responsables de la gestion et de l'administration). Il a recours à des consultants et des stagiaires pour soutenir ses activités. Le Centre est dirigé par une Directrice qui a été Directrice par intérim pendant quatre ans avant sa nomination officielle en 2008. Le CCDG avait un plan

d'action original pour la période 2005-2008. Il vient de développer un plan stratégique pour 2009-2013, qui est jugé très ambitieux par la plupart des acteurs. Pour être mis en œuvre, il aura besoin d'un soutien financier substantiel de la part des donateurs extérieurs.

Le CCDG a un interlocuteur, ou Point focal, dans chaque État membre (généralement au ministère des Affaires féminines ou son équivalent). La responsabilité principale du Point focal du pays est de promouvoir le développement du genre au niveau du pays, d'influencer la politique au niveau du pays, et de coordonner la mise en œuvre des activités de la CEDEAO (et plus spécialement du CCDG) au niveau du pays. Les Points focaux sont aussi responsables de procurer au CCDG l'information sur les pays membres le cas échéant. Pour se faire, le CCDG dispense de la formation et du renforcement des capacités aux Points focaux.

Partenariat UNIFEM – CEDEAO

Historique: Le bureau de l'UNIFEM au Nigeria (qui était le bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest anglophone jusqu'en décembre 2007) a commencé à travailler avec la Commission de la CEDEAO basée à Abuja, en 2001.

L'intérêt premier de l'UNIFEM à travailler avec la CEDEAO était lié à la participation des femmes dans le commerce et l'économie régionaux (l'UNIFEM travaillait à cette époque avec des femmes entrepreneurs) et à la naissance du Protocole de la CEDEAO sur la libre circulation (voir encadré). Lorsque l'UNIFEM a commencé à se rapprocher de la CEDEAO, son besoin d'assistance en termes de renforcement des capacités institutionnelles liées au genre et d'intégration de la dimension genre est apparu. En 2001, le Centre de développement régional de la CEA pour l'Afrique de l'Ouest, dans le cadre d'arrangements collaboratifs avec la CEDEAO, avait initié des discussions sur le développement d'une politique sous-régionale liée au genre et sur l'intégration du genre dans la CEDEAO, sur la base d'une évaluation des besoins menée précédemment. L'UNIFEM et le Secrétariat du *Commonwealth* se sont alors mobilisés pour aider la CEDEAO à développer un projet politique et des techniques de gestion liées au genre, dans le cadre d'un effort conjoint pour intégrer le genre dans les politiques de la CEDEAO. Depuis lors, l'UNIFEM et la CEDEAO se sont investis dans une série d'activités faisant intervenir la Commission de la CEDEAO, le Centre de développement du Genre et les bureaux de l'UNIFEM au Nigeria et au Sénégal

ECOWAS Protocol on Free Movement

En mai 1979, les États membres de la CEDEAO ont adopté un protocole sur la libre circulation des personnes, les droits de résidence et d'établissement. Il prévoyait, entre autres, le droit pour les citoyens d'une communauté, d'entrer, de résider et d'établir des activités économiques sur le territoire des États membres et esquissait une approche en trois phases, sur 15 ans, pour arriver à la « complète liberté de circulation » en visagée par le traité. La phase I prévoyait la suppression, dans un délai de cinq ans, de l'obligation de visa pour des séjours de moins de 90 jours sur le territoire de la CEDEAO par des citoyens communautaires.

La phase II concernait le droit de résidence et la phase III le droit d'établissement. La première phase a été entièrement mise en œuvre dans la sous-région. Le déroulement des phases deux et trois a été beaucoup plus lent, malgré l'adoption de quatre protocoles additionnels pour aider à leur mise en œuvre.

Notre analyse montre que la relation UNIFEM-CEDEAO a connu trois grandes phases.

- 1ère phase (2001-2004) : l'UNIFEM a assuré un soutien institutionnel au développement de la politique et des mécanismes de gestion liés au genre dans la Commission de la CEDEAO. L'UNIFEM a mis à disposition du secrétariat de la CEDEAO un expert en matière de genre pour soutenir le développement de la politique et du système de gestion liés au genre, et mettre en place la structure de la Division Genre et ses capacités. L'UNIFEM a également contribué à donner un bon coup de pouce au CCDG. La relation entre les deux organisations semble très active.

- 2ème phase (2005-2007) : L'UNIFEM et la CEDEAO ont participé à des actions thématiques et à des projets à court terme (par exemple, soutien à des initiatives de formation et à des manifestations ponctuelles) ; l'UNIFEM n'a pas fourni un soutien technique à l'institution mais à des activités spécifiques[91]. Le bureau de l'UNIFEM au Nigeria a initié des activités avec la Commission de la CEDEAO (Division Genre) tandis que le bureau de l'UNIFEM au Sénégal initiait des activités avec le CCDG à Dakar. Les ressources engagées étaient peu abondantes. Les contacts et les activités sont devenus moins réguliers. Les personnes interrogées pointent une certaine apathie et un manque d'ardents défenseurs des deux côtés, soulignant aussi le fait que la division Genre était dans une phase de formation.

- 3ème phase (depuis 2008) : Depuis la fusion des deux bureaux d'Afrique de l'Ouest de l'UNIFEM, en décembre 2007 (voir section « Contexte de l'UNIFEM » pour plus de précisions), certains nouveaux contacts ont été établis entre la nouvelle Directrice Régionale (RPD) de l'UNIFEM en Afrique de l'Ouest (basée à Dakar) et le Président de la CEDEAO (basé à Abuja), avec la collaboration du bureau de l'UNIFEM au Nigeria. Le Président de la CEDEAO a exprimé son intérêt à développer un partenariat stratégique avec l'UNIFEM et à travailler sur des domaines thématiques spécifiques (migration, agriculture) avec les Directeurs et Commissions des secteurs concernés.

Protocoles d'accord: Il n'y a pas de protocole d'accord général pour orienter les relations entre l'UNIFEM et la CEDEAO.[92] Une lettre d'entente a été signée en 2002 pour la mise en place de services d'experts en matière de genre. Les relations entre l'UNIFEM et la CEDEAO ont été guidées par plusieurs accords de projets à court terme portant sur des activités spécifiques.

Partenaires et stratégies principales: Durant les deux premières phases de la relation UNIFEM-CEDEAO, les principaux partenaires au sein de la CEDEAO étaient la Division Genre de la Commission et le CCDG. Actuellement, l'UNIFEM commence à travailler avec d'autres divisions au sein de la Commission pour mener à bien des travaux thématiques et sectoriels (Migration, Agriculture, Affaires politiques, Paix et sécurité,…).

Durant la première phase, l'UNIFEM a fourni une aide technique et une importante aide financière à la CEDEAO. Au cours des phases suivantes, l'UNIFEM a fourni principalement une aide technique, l'aide financière étant plus limitée. Bien que les personnes consultées au sein de l'UNIFEM et de la CEDEAO aient fait des commentaires généraux sur la dimension financière de cette relation, aucune donnée n'était disponible au moment de la rédaction de ce document concernant l'investissement financier total de l'UNIFEM pour son partenariat avec la CEDEAO.[93]

Les principales stratégies[94] utilisées par l'UNIFEM dans son partenariat avec la CEDEAO sont les suivantes:

- Développement institutionnel : L'UNIFEM a placé un conseiller en matière de genre au sein de la CEDEAO pour soutenir le développement d'une politique et d'un système de gestion lié au genre au sein de l'institution. Cela s'est fait principalement durant la première phase, mais s'est prolongé de façon moins régulière (conseil technique ponctuel à la Division Genre) durant la seconde phase.

- Activités conjointes : L'UNIFEM et la CEDEAO ont organisé conjointement des formations et des manifestations (par exemple, formation à la Budgétisation Sensible au Genre).

- Élaboration d'une politique sectorielle : L'UNIFEM travaille avec des divisions sectorielles spécifiques au sein de la commission de la CEDEAO afin de produire des politiques sectorielles (migration,…). Cette approche est récente (2008).

Activités / initiatives spécifiques: L'UNIFEM et la CEDEAO se sont lancés dans une grande variété d'activités au fil du temps comme le résume le tableau ci-dessous. À l'exception notable du soutien de l'UNIFEM à la Commission, entre 2003 et 2005 pour l'intégration du genre, la plupart des projets ont été relativement limités et de courte durée (une année ou moins).

91 Selon certaines personnes, ce changement était dû au fait que, après la première phase et la création de la Division Genre au sein de la CEDEAO, on a supposé qu'un soutien technique direct par le biais d'un expert Genre n'était plus nécessaire.

92 Au cours de l'étude approfondie, nous avons entendu parler d'un éventuel protocole d'accord entre le bureau de l'UNIFEM au Nigeria et la Commission de la CEDEAO, qui aurait été élaboré au début des années 2000. Cependant, l'UNIFEM a été incapable de trouver une copie de ce document. Le fait que les bureaux de l'UNIFEM au Nigeria aient déménagé plusieurs fois peut partiellement expliquer cet état de fait..

93 Le bureau du Nigeria a mis à disposition des informations financières postérieures à 2004 qui montrent que les investissements concernaient deux activités pour un total de 48 000 $ des Etats unis: 42 000 $ pour « Recherche et analyse Genre » en mars 2005 (extension du contrat du Conseiller Genre pour la période décembre 2004 – février 2005) et 6 000 $ en « Services d'organisation de Conférence » pour le Sommet des Premières Dames sur la Paix et la Sécurité en décembre 2008.

94 Ces catégories de stratégies se réfèrent à la typologie identifiée dans le rapport d'évaluation, paragraphe 3.3

Pièce jointe 2.2 Principales activités de l'UNIFEM avec la CEDEAO (2002-2009)

Thème	Projet/Activité/Année	CEDEAO	UNIFEM	Type de soutien
Intégration du genre au sein de la CEDEAO	Développement d'une politique et d'un système de gestion liés au genre 2002-2005 Soutien à la création de la Division Genre et du Centre Genre Renforcement des capacités pour intégrer la dimension du genre au sein de la Commission, par exemple, formation à l'audit Genre	Commission (Division Genre)	Bureau du Nigeria	Mise en place du conseiller Genre, octobre 2002 – février 2005 Soutien financier pour les activités de renforcement des capacités Appui technique
Budgétisation Genre	Soutien à « l'atelier de formation régional sur la budgétisation liée au genre » pour le personnel de la Commission de la CEDEAO et les points focaux des États membres, 2008	CCDG	Bureau du Sénégal	L'UNIFEM a fourni le cahier des charges et la méthodologie de cette formation ainsi que le formateur.
Approche commune sur les migrations	L'UNIFEM a contribué à créer l'Approche commune et les Directives sur les Migrations 2007 Élaboration d'une note de principe pour « l'émancipation des femmes dans les projets de migration », une initiative conjointe de la CEDEAO, l'OIT, l'OIM, l'UNHCR et l'UNFPA pour être aux avant-postes de la recherche et du dialogue politique sur les questions liées au genre et à la dynamique de la migration en Afrique de l'Ouest, juillet 2008. L'initiative n'a pas encore été approuvée ni financée.	Commission (Division Genre, Division de la Liberté de circulation, autres départements de la CEDEAO)	Bureau du Sénégal + du Nigeria	L'UNIFEM a participé à la réunion des experts qui s'est tenue au Ghana en mai 2007, apportant son concours à la révision de l'Approche commune et y intégrant la dimension genre
Paix et sécurité	Soutien au Sommet des Premières Dames sur la Paix et la Sécurité, décembre 2008	Commission (Paix et sécurité et Direction Genre)	Bureau du Nigeria	Soutien technique, message de bonne volonté et soutien financier
Agriculture	Création de la Politique agricole commune, 2006	Commission (Division de l'agriculture)	Bureau du Sénégal	Un expert Genre a travaillé au HUB pour mettre en place la Politique agricole de la CEDEAO
Autres	Soutien à l'organisation de la réunion annuelle des ministres des Affaires féminines de la CEDEAO, où a été validé et adopté le plan stratégique 2008-2013 du Centre de la CEDEAO pour le Développement du Genre et où ont été conduites les activités de préparation de la réunion d'Accra sur l'Efficacité de l'aide, mai 2008	CCDG	Bureau du Sénégal	Soutien technique et financier
	« Renforcement et promotion des droits des femmes et des enfants : Quelle approche pour l'Afrique », Réunion consultative organisée par le CCDG, l'UNIFEM et l'association des femmes juristes africaines, 2006	CCDG	Bureau du Sénégal	Soutien technique et financier
	Participation au processus de planification stratégique du CCDG (2007-2008)	CCDG	Bureau du Sénégal	Participation aux discussions et consultations Soutien technique

Contexte des organisations régionales

Selon la majorité des partenaires consultés, la CEDEAO est la principale institution sous-régionale d'Afrique de l'Ouest. Bien que d'autres organisations sous-régionales existent (l'Union économique et monétaire ouest-africaine par exemple[95]) et aient progressé assez rapidement dans l'intégration régionale (en introduisant par exemple une devise commune en Afrique de l'Ouest francophone), la CEDEAO est la seule CER reconnue par l'UA en Afrique de l'Ouest et la seule organisation sous-régionale d'Afrique de l'Ouest comprenant des pays francophones, anglophones et lusophones. Elle dispose de l'autorité et de mécanismes déjà bien implantés pour influencer l'élaboration des politiques de ses États membres. De plus, depuis sa réforme en 2005, la CEDEAO a renforcé son caractère supranational, augmentant son pouvoir de contrainte sur les autres États membres. Néanmoins, la CEDEAO semble être dans une phase de transition. Il est largement admis que sa mission et ses objectifs ne correspondent pas aux ressources, capacités, structures et systèmes dont elle dispose.

Les partenaires au développement (agences des Nations Unies et donateurs bilatéraux) ont reconnu le rôle de la CEDEAO en tant que principal interlocuteur politique et de développement de la région, mais ils sont également conscients de ses limites. C'est pourquoi ils lui octroient un soutien significatif, tant du point de vue technique que financier.

Il semble y avoir un consensus parmi les agences des Nations Unies sur la nécessité de travailler avec la CEDEAO, pour plusieurs raisons :

- Son rôle politique et son positionnement dans le cadre plus large de l'intégration africaine
- La certitude qu'en travaillant au niveau régional on peut mener à bien d'autres stratégies employées par les agences des Nations Unies (avec les gouvernements, les OSC, etc.)
- Pour influer sur des problèmes transnationaux (paix et sécurité, crises alimentaires, VIH/sida, migration, etc.)

Selon la majorité des partenaires consultés, la CEDEAO a été capable de jouer un rôle significatif dans la région dans ses domaines d'engagement les plus traditionnels : sur les questions de paix et sécurité (par exemple à travers l'ECOMOG[96]), et jusqu'à un certain point sur les questions économiques (libre circulation). Son rôle et son influence demeurent plus limités dans le domaine social et le développement (incluant les questions liées au genre).

95 L'UEMOA (l'Union économique et monétaire ouest-africaine) a été créée par un Traité signé à Dakar, au Sénégal, le 10 janvier 1994 par les chefs d'État et de gouvernement du Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal et Togo. Le 2 mai 1997, la Guinée-Bissau est devenue le huitième État membre. L'UEMOA est une union douanière et monétaire (les États membres partagent une monnaie commune, le franc CFA). Elle a été créée pour promouvoir l'intégration économique parmi les pays membres. En termes de réalisations, les membres de l'UEMOA ont harmonisé leurs règlementations (y compris la fiscalité indirecte), mis en œuvre les critères de convergence macroéconomique et des mécanismes de surveillance, mis en place un marché commun, adopté une union douanière et des tarifs externes communs, et initié des politiques structurelles et sectorielles régionales. Source : http://www.uemoa.int/uemoa/historique.htm.

96 ECOMOG (Groupe de supervision de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest) est une force armée multilatérale créée par les États membres de la CEDEAO en 1990 pour intervenir dans la guerre civile du Liberia (1989-1996). Depuis, elle est intervenue dans les conflits de Sierra Leone et de Guinée-Bissau.

Intégration de la dimension du genre au sein de la CEDEAO

La Politique Genre et les Directives pour l'établissement d'un Système de gestion du genre (SGG) ont prévu la création de plusieurs entités responsables de la mise en œuvre de la Politique Genre (Équipe de Gestion du Genre, Division Genre, Points focaux départementaux du Secrétariat, Commission Genre, CCDG). Les données collectées en janvier 2009 indiquent que ces unités n'existent pas, ou qu'elles ne remplissent pas les rôles prévus à l'origine. Seuls la Division Genre et le CCDG ont été créés ; cependant, il est évident que leurs rôles actuels ne correspondent pas exactement à ce qui avait été planifié à l'origine.

Aucune autre directive générale intégrant le genre dans les différents secteurs n'a été pleinement développée et mise en œuvre (en dépit des différentes tentatives dans ce sens).

Quelques exemples positifs ont été observés, principalement en dehors du cadre de la Politique Genre et du Système de Gestion du Genre :

- La Commission des Affaires politiques, de la Paix et de la Sécurité, en collaboration avec la Division Genre, a développé un cadre de référence pour les Femmes dans les questions de paix et de sécurité, avec l'aide d'un financement de DANIDA (peu a été fait pour mettre en œuvre ce cadre)

- La Direction des Affaires humanitaires a développé avec l'aide de la Division Genre un manuel sur la façon d'intégrer la dimension du genre dans le déploiement de forces d'intervention civiles (avec le soutien de l'UNHCR)

- Les considérations liées au genre ont été intégrées dans l'Approche commune des migrations (avec le soutien de l'UNIFEM).

- Les considérations liées au genre ont été intégrées dans la Politique agricole commune et quelques travaux ont été réalisés sur les questions liées au genre avec la Commission de l'agriculture (avec l'aide de l'UNIFEM et du HUB)
- Les rapports financiers présentent des données ventilées par sexe.

- Une nouvelle politique de ressources humaines de la CEDEAO a été mise en place ; à capacités égales, elle encourage la nomination de femmes.

En ce qui concerne le genre, les pratiques et normes sociales traditionnelles de la sous-région définissent des rôles différents et inégalitaires pour les femmes et les hommes dans la société. En outre, les femmes jouent un rôle modeste dans la politique de la plupart des États membres de la CEDEAO.

Suite à la forte mobilisation des OSC sur les questions liées au genre autour de la Conférence de Beijing (1995) et à l'engagement croissant des Premières Dames africaines sur cette question, l'égalité des sexes a acquis une plus grande importance politique dans la sous-région depuis 1995. Les organes régionaux africains (UA et CEA) ont fait preuve d'un intérêt et d'engagements accrus vis-à-vis des questions liées au genre, depuis le début des années 2000. Par voie de conséquence, les CER ont également été activement poussées à examiner leurs propres politiques et pratiques dans ce domaine. Ce contexte a motivé la CEDEAO à transformer ses engagements de principe en politiques et structures (voir point suivant).

Importance donnée à l'égalité entre les sexes et aux droits des femmes dans la CEDEAO

Le traité original de la CEDEAO (1975) ne fait pas mention du genre ni de l'égalité entre les sexes. Le traité révisé (1993) a introduit de nouveaux principes liés à ces notions : Les articles 61 et 63 affirment l'engagement de la CEDEAO à l'égard de l'émancipation des femmes et de la promotion des organisations féminines afin de garantir la participation collective aux activités de développement. Le traité attribue à la CEDEAO la mission importante de formuler des politiques et d'élaborer des programmes visant à améliorer la condition économique, sociale et culturelle des femmes. Avec l'encouragement de la Commission Économique pour l'Afrique (CEA) et d'autres dont l'UNIFEM, la CEDEAO s'est engagée au début des années 2000 dans un processus visant à développer une politique liée au genre et des instruments associés avec l'objectif d'intégrer la dimension du genre dans l'organisation. Entre 2001 et 2005, la CEDEAO a entrepris plusieurs initiatives politiques et structurelles, avec le soutien de

deux consultants en matière de genre mis à disposition par l'UNIFEM et le Secrétariat du *Commonwealth*. Cela a conduit, en juillet 2004, à l'adoption de la Politique Genre et de documents stratégiques associés (Directives pour l'établissement d'un Système de gestion du genre pour la CEDEAO, Référentiel du Plan Stratégique Genre). Fin 2004, la Division Genre a été créée au sein du Secrétariat (devenu Commission) et le Centre de la CEDEAO pour le Développement du Genre a été ouvert à Dakar.

Ces documents et structures ont fourni une base à la CEDEAO pour s'atteler aux priorités qu'elle a définies en matière de genre. Cependant, après cette phase initiale, peu de progrès ont été réalisés au sein de la CEDEAO pour l'intégration de la dimension de genre.

Il ne semble pas que les schémas et politiques d'orientation aient été utilisés pour informer, guider et suivre les actions de la CEDEAO en matière de genre (voir encadré). Les acteurs interrogés au sein et en dehors de la CEDEAO confirment cet état de fait ; de plus, les données collectées dans le cadre de cette étude n'ont révélé aucun plan de la CEDEAO pour redynamiser cette politique et ces stratégies à la CEDEAO. Le montant et le type des ressources (humaines et financières) allouées pour traiter les différentes actions présentées dans son document stratégique sont un bon indicateur de l'engagement de la CEDEAO vis-à-vis de l'égalité des sexes et des droits des femmes. À ce jour, la Commission Genre et le Centre Genre possèdent de très modestes ressources (voir ci-dessus « Les unités Genre de la CEDEAO »). En outre, selon plusieurs personnes consultées à la CEDEAO, à l'UNIFEM, dans d'autres agences des Nations Unies et dans des OSC, leur influence est très limitée au sein de la CEDEAO. Ainsi, alors que l'attention portée à la notion de genre, à sa place dans les structures, les politiques et les budgets de la CEDEAO, elle est généralement considérée comme marginale à la CEDEAO. Quelques exemples positifs d'intégration de la dimension du genre se sont illustrés récemment au niveau sectoriel. Par ailleurs, des développements récents (recrutement d'un Directeur pour les questions liées au genre, le développement, la jeunesse, les sports, la société civile, l'emploi et le contrôle des drogues, la nouvelle politique de RH et un engagement renouvelé du Président de la CEDEAO à l'égard du Genre) peuvent conduire à un intérêt accru pour l'intégration de la dimension du genre au sein de la CEDEAO.

Influence de la CEDEAO sur les capacités et les agendas régionaux, nationaux et des organisations de la société civile

Selon la majorité des acteurs consultés, le rôle attendu de la CEDEAO dans la région, en matière d'égalité des sexes et de droits des femmes devrait consister à :

- Influencer les États membres afin d'adopter et de mettre en œuvre les engagements régionaux et internationaux.
- Proposer un leadership en matière de genre.
- Créer un environnement favorable afin que les États membres puissent progresser dans le domaine de l'égalité des sexes et des droits des femmes.

En pratique, la CEDEAO a pour l'instant une réputation relativement modeste dans la région en matière d'intégration de la dimension de genre. Les entretiens menés avec un échantillon d'OSC et d'agences de développement régionales et nationales indiquent qu'elles ne sont généralement pas compétentes quant au(x) rôle(s) joué(s) par la Commission sur les questions liées au genre. Elles font remarquer que la Commission est mieux connue pour ses rôles historiques et établis en matière de paix et de sécurité que de développement régional. Plusieurs des principales agences interrogées étaient totalement ou partiellement ignorantes de la politique et du rôle de la CEDEAO en matière de genre.

Durant l'étude, nous n'avons pas d'éléments indiquant que la CEDEAO influence l'adoption et la mise en œuvre de conventions et d'agendas internationaux tels que la CEDEF, le Programme d'Action de Beijing ou le développement de politiques Genre à l'échelon national. Par exemple, des informateurs du Nigeria et du Sénégal ont noté que la CEDEAO n'était pas impliquée dans le développement de leurs politiques liées au genre (élaborées respectivement en 2008 et en 2005).

D'autre part, plusieurs acteurs interrogés (agences des Nations Unies, agences donatrices bilatérales, OSC nationales et régionales) ont mentionné que l'influence de la CEDEAO était croissante, notamment dans la promotion de l'intégration régionale, de la paix et de la stabilité dans la région. La CEDEAO semble démontrer une forte volonté politique d'aller vers l'intégration supranationale : la transformation du Secrétariat en Commission est une étape importante dans cette direction ; les futures décisions de la CEDEAO auront force obligatoire pour les États membres. De plus, la CEDEAO fait preuve d'une certaine détermination politique (par exemple en interdisant aux chefs militaires de Guinée d'assister aux réunions de tous les organes décisionnels de la CEDEAO suite au coup d'État militaire de décembre 2008). Cette tendance illustre la façon dont la CEDEAO peut influencer ses États membres en termes d'égalité des sexes et de droits des femmes, dans le futur, en intégrant par exemple la dimension du genre dans les directives et politiques sectorielles qui ont de plus en plus un caractère obligatoire.

Obstacles à l'engagement et/ou à l'influence de la CEDEAO vis-à-vis de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes

Propriété institutionnelle limitée . Les entretiens avec les principaux acteurs indiquent surtout qu'il y a un soutien marginal au sein de la CEDEAO en matière d'égalité des sexes et de droits des femmes. Selon des entretiens conduits en interne ou avec des acteurs extérieurs à la CEDEAO, l'engagement du Président ainsi que les politiques de la CEDEAO montrent que le soutien existe, mais qu'il ne s'est pas encore traduit par l'octroi des ressources humaines et financières requises pour mettre en œuvre ces politiques. Par exemple, la Direction en charge du genre a une mission très large qui associe des domaines thématiques très différents, notamment le développement de la dimension genre, la jeunesse, les sports, la société civile, l'emploi et le contrôle des drogues, mais elle ne dispose pour l'instant que de 3 personnes (y compris le directeur) pour mener à bien sa mission. Selon les personnes interrogées, les ressources financières sont également très limitées (l'un des principaux informateurs notait l'absence de budget programmé pour la Division Genre).

Absence d'une vision commune claire pour la CEDEAO en matière de genre. Des entretiens avec des responsables de la Commission et du CCDG indiquent qu'il existe des visions extrêmement différentes sur le rôle et les activités prioritaires de la CEDEAO en matière de genre. Certains pensent qu'il faut agir sur les besoins stratégiques des femmes par le biais d'interventions politiques au plus haut niveau, d'autres pensent qu'il faut aider à la mise en œuvre des programmes au niveau institutionnel, et d'autres encore considèrent que la CEDEAO devrait travailler sur le terrain en s'attachant aux besoins concrets des femmes. Ce sont des points de vue très différents. Aujourd'hui, il n'existe pas de mécanisme ni de plan pour réconcilier ces différentes visions.

Rôles et responsabilités ambigus de la Division Genre et du CCDG . Les ambiguïtés sur la vision du rôle de la CEDEAO en matière de genre affectent également les rôles joués par l'Unité Genre et le CCDG et leur réputation. D'après les documents de la CEDEAO et plusieurs entretiens (menés tant en interne qu'à l'extérieur de la CEDEAO), la Division Genre a pour responsabilité d'élaborer des politiques et des programmes, tandis que le CCDG est considéré comme « la branche technique », responsable de diriger la mise en œuvre des politiques et des programmes et d'assurer la liaison avec les pays membres. En pratique, les partenaires interrogés indiquent que les rôles de ces unités ne sont pas suffisamment clairs, différentiés ni pertinents, étant donné la mission de la CEDEAO.

Si le rôle de la Division apparaît clair en théorie, des redondances se sont produites avec le CCDG sur certaines activités (par exemple la formation du personnel de la CEDEAO, le développement d'outils d'intégration du genre pour la CEDEAO).

Selon plusieurs personnes (personnel de l'UNIFEM, OSC, donateurs bilatéraux, agences des Nations Unies), le CCDG devrait jouer un rôle de leader en matière de genre dans la région, donner des orientations, coordonner les autres organisations travaillant sur le terrain, identifier les failles et les attentes et trouver les façons de les

combler. Mais le Centre semble se focaliser actuellement sur des activités qui pourraient en réalité être exécutées par d'autres organisations (formation, etc.) au lieu de se positionner à un niveau plus stratégique. Selon plusieurs acteurs consultés (UNIFEM, OSC, autres donateurs), le rôle du CCDG reste flou car il est trop général. Selon les personnes consultées, le nouveau Plan Stratégique illustrerait cette tendance. Le CCDG essaie d'y inclure des activités à tous les niveaux, s'intéressant à la fois à la mise en œuvre sur le terrain ainsi qu'à la mise en place d'un schéma stratégique et de coordination pour les initiatives liées au genre dans la région.

Selon les acteurs interrogés, étant donné le manque de clarté des rôles, le CCDG et la Commission Genre ont des relations assez conflictuelles ce qui n'est pas propice à la progression des questions liées au genre au sein de la CEDEAO. Plusieurs personnes (notamment des personnels de l'UNIFEM, de la CEDEAO, les OSC et certaines agences des Nations Unies) pensent qu'il est nécessaire de réfléchir davantage à la structure organisationnelle de la Division Genre et du CCDG.

Le manque de clarté des rôles de la Division Genre et du CCDG fait que l'UNIFEM a du mal à identifier une stratégie de travail avec la CEDEAO.

Difficultés de mise en œuvre au niveau national. L'un des principaux défis de la CEDEAO est d'assurer la mise en œuvre et le suivi de ses programmes et de ses politiques au niveau des pays. D'un côté, la CEDEAO manque de ressources et de structures pour le faire. De l'autre, les États membres de la CEDEAO sont souvent peu disposés au changement dans le domaine de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes. En outre, les Mécanismes nationaux de promotion des femmes de la région sont généralement considérés comme étant très faibles par les acteurs consultés (CEDEAO, agences des Nations Unies dont l'UNIFEM, autres donateurs, OSC, représentants du gouvernement dans les deux pays visités). Selon la Politique Genre de la CEDEAO, ces mécanismes devraient avoir un rôle actif dans la supervision et la coordination de la mise en œuvre des politiques au niveau national. Cependant, les ministres en charge de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes dans les États membres semblent jouer un rôle modeste dans le suivi de la réalisation de la politique Genre de la CEDEAO. Par exemple, en janvier 2009, aucun mécanisme n'était mis en place pour que les ministres se réunissent régulièrement et développent des points à l'ordre du jour des réunions des chefs d'État ; nous avons été informés par le Centre de Développement pour le Genre que les ministres prévoyaient de mettre en place ce type de mécanisme en 2009.

Autres principaux donateurs et partenaires de développement travaillant avec la CEDEAO

Outre l'UNIFEM, la CEDEAO a reçu un soutien initial de la part de la CEA et du Secrétariat du *Commonwealth* pour le développement de sa Politique et de son Système de Gestion en matière de Genre.

Les autres donateurs engagés avec la CEDEAO dans les initiatives liées au genre sont entre autres :

- UNHCR : Protocole d'accord depuis 2001. C'est un schéma général de collaboration très dynamique. Sa mise en œuvre a commencé en 2005. Aide au renforcement des moyens humanitaires (équipe d'intervention d'urgence). Plus d'autres activités.
- OIM – Organisation Internationale pour les Migrations
- UNFPA – Fonds des Nations Unies pour la Population
- Danida : Soutien à la Commission des Affaires politiques, de la Paix et de la Sécurité, pour le développement d'un cadre de référence pour les Femmes dans les questions de paix et de sécurité
- Sida - Agence Suédoise pour le Développement International
- Coopération italienne (soutien au Centre Genre en collaboration avec l'UNIFEM)

Contexte de l'UNIFEM

La fusion des bureaux régionaux d'Afrique de l'Ouest

Jusqu'en décembre 2007, il existait deux bureaux régionaux en Afrique de l'Ouest. Le bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest anglophone, basé à Abuja, et le bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest francophone, basé à Dakar. Les deux bureaux étaient égaux et autonomes. Ils

ont fusionné en janvier 2008. Le nouveau bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest est maintenant basé à Dakar, tandis que le bureau d'Abuja a été transformé en bureau national. La fusion a eu des conséquences importantes, notamment pour le bureau d'Abuja. La transition de ce bureau régional de l'UNIFEM, au Nigeria, en bureau d'un pays, a affecté son moral et sa réputation. De nombreux acteurs extérieurs ainsi que quelques personnes en interne ont exprimé leur inquiétude par rapport à ce changement, en faisant remarquer les conséquences que cela avait eu sur l'indépendance et l'autorité du bureau du Nigeria.

Ressources humaines

Le personnel de l'UNIFEM, à Abuja comme à Dakar, est réputé parmi ses partenaires, pour ses compétences techniques et son engagement vis-à-vis de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes.

Ces deux bureaux ont connu une rotation importante de leur personnel d'encadrement dans les dernières années. L'actuelle Directrice régionale d'Afrique de l'Ouest a rejoint le bureau de Dakar en 2006 (la Directrice régionale précédente étant devenue le Chef de la section Afrique). La Directrice régionale précédente d'Afrique de l'Ouest anglophone est partie en décembre 2007 (pour devenir l'agent de liaison avec l'UA). Ces changements ont affecté la mémoire institutionnelle de l'organisation dans la région, et parfois aussi les relations stratégiques (il est manifeste que cela s'est produit dans le cas des relations avec la CEDEAO).

En janvier 2009, le poste de Directeur des Programmes Pays du Nigeria, vacant depuis janvier 2008, était occupé par un Directeur Pays suppléant et la procédure de recrutement était engagée. L'absence d'un Directeur Pays attitré à Abuja semble avoir limité le pouvoir et l'engagement de l'UNIFEM au Nigeria. L'UNIFEM fournit encore une direction technique, par exemple au sein de l'Équipe-Pays des Nations Unies. Cependant, il semblerait que sa capacité à « faire sa part de travail » au plus haut niveau politique, ait diminué.

Ressources financières

Le budget du bureau de l'UNIFEM à Dakar était en 2008 de 7 142 068,28 $ des Etats unis. Selon le personnel de l'UNIFEM, depuis 2006, la situation financière de ce bureau s'est améliorée car l'UNIFEM a réussi à mobiliser plus de ressources complémentaires (notamment au Liberia et en Sierra Leone). Il était généralement plus difficile pour l'UNIFEM (et d'autres donateurs) de mobiliser des fonds pour le Nigeria (en raison de sa richesse due au pétrole). Certaines redistributions internes peuvent avoir lieu.

L'UNIFEM dispose de faibles ressources financières. De plus, en Afrique de l'Ouest, elle a un cycle budgétaire d'une année et la plupart des programmes dépendent de ressources complémentaires. Même si la mise en œuvre des plans s'étend généralement sur une période de quatre années, le financement se fait sur une base annuelle. Cette situation ne permet pas de prendre des engagements pluriannuels et elle est considérée par la majorité du personnel de l'UNIFEM interrogé et de ses partenaires comme un obstacle à la construction d'un partenariat de longue durée viable. Cela limite aussi la possibilité pour l'UNIFEM d'assurer le suivi des projets qu'il finance ; plusieurs acteurs regrettent ce manque de suivi. Dans plusieurs cas, l'UNIFEM a démarré une activité qui a dû être abandonnée (ou financée par d'autres donateurs) à la fin de la période dédiée au projet car les financements n'avaient pas été renouvelés (par exemple, la mise à disposition d'un expert Genre au HUB afin d'intégrer la dimension Genre dans la politique agricole commune de la CEDEAO ou l'organisation des réunions de l'Association des Femmes Juristes Africaines). Les partenaires reconnaissent l'apport de l'UNIFEM en termes de compétences et de soutien technique mais ils sont déçus par le montant des ressources financières qu'il apporte. Dans certains cas, cela semble diminuer l'intérêt de certains acteurs à poursuivre leur partenariat avec l'UNIFEM. Dans d'autres cas, bien que les partenaires reconnaissent le rôle moteur de l'UNIFEM sur les questions liées au genre, ils sont obligés d'aller frapper à d'autres portes afin d'obtenir une aide financière

Rôle de l'UNIFEM

L'UNIFEM est la seule agence des Nations Unies dédiée à l'égalité entre les sexes ; elle est considérée comme l'agence responsable des questions liées au genre par

plusieurs des acteurs interrogés (OSC, CEDEAO, gouvernements, autres agences des Nations Unies). Plusieurs acteurs considèrent l'UNIFEM comme l'endroit normal où aller lorsqu'on travaille sur ces questions. L'UNIFEM est également reconnu pour ses multiples liens et relations de travail avec les OSC et les institutions en charge des affaires féminines. L'UNIFEM produit et diffuse des documents, soutient la participation politique des femmes, etc. L'UNIFEM est réputé être différent des autres donateurs / agences des Nations Unies car il fournit une assistance technique et un renforcement des capacités plutôt que des financements. La notoriété de l'UNIFEM est parfois ternie par ses ressources limitées et son incapacité à s'engager sur le long terme (voir point précédent).

Résultats

Pièce jointe 2.3 Principaux résultats de la relation UNIFEM-CEDEAO

Type de changement	Exemples	Commentaires	Concernant particulièrement
Changement de politique et de pratiques en matière de genre / droits des femmes	Politique Genre de la CEDEAO, Directives pour l'établissement d'un Système de gestion du genre pour la CEDEAO, adoption du Référentiel du Plan Stratégique Genre	L'UNIFEM a contribué pour beaucoup à l'élaboration de ces documents et au processus conduisant à leur approbation. Mais il ne semble pas que les schémas et politiques d'orientation aient été utilisés pour informer, guider et suivre les actions de la CEDEAO en matière de genre. De plus, la Politique Genre ne semble pas influencer l'intégration de la dimension genre au sein des États membres de la CEDEAO.	CEDEAO
	Création et fonctionnement du CCDG	L'UNIFEM a joué un rôle important dans la création du CCDG. Mais le Centre ne joue pas aujourd'hui le rôle qu'on attendait de lui en raison de problèmes de ressources, de capacités et de pouvoir.	CEDEAO Mécanismes nationaux de promotion des femmes
	Mise en place d'une Approche commune des migrations	L'UNIFEM a participé à la réunion des experts qui s'est tenue au Ghana en mai 2007, apportant son concours à la révision de l'Approche commune et y intégrant la dimension genre.	CEDEAO États membres
	Le président de la CEDEAO semble reconnaître les compétences de l'UNIFEM.	Les partenaires ont déclaré que grâce au dialogue politique de haut niveau entre le président de la CEDEAO et l'UNIFEM, il avait été demandé à l'UNIFEM d'apporter son concours à l'Approche commune des migrations.	UNIFEM
Nouvelles connaissances en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes			
Capacités renforcées en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes	Les Points focaux des États membres, le personnel de la CEDEAO, les mécanismes nationaux et d'autres organismes de défense des femmes représentatifs ont participé à plusieurs formations (audit Genre, BSG,…) et manifestations.	L'UNIFEM a apporté son soutien à plusieurs actions de formation. Il est cependant peu probable que la participation à ces formations ait réellement conduit à l'amélioration et à l'application des capacités des participants. Selon certains employés de l'UNIFEM les principaux résultats de ces investissements ont été l'obtention d'un point d'entrée politique, ainsi qu'un accès et une visibilité au niveau ministériel, dans les États membres.	UNIFEM

Viabilité

L'équipe d'évaluation a observé de sérieuses faiblesses quant à la viabilité des résultats du partenariat UNIFEM-CEDEAO :

- La CEDEAO n'a pas assuré la viabilité des résultats de la première phase (développement de la Politique et du Système de gestion Genre). Après avoir été adoptés, ces documents n'ont pas été utilisés pour contribuer à l'intégration de la dimension genre dans la CEDEAO, il n'y a pas eu de ressources allouées pour leur mise en œuvre et il n'y a eu aucun suivi de leur lancement. Aujourd'hui ils sont à peine connus par certains des principaux partenaires (à l'intérieur de la CEDEAO et de l'UNIFEM). La présence à la CEDEAO d'un conseiller Genre financé par l'UNIFEM, entre 2002 et 2005, était considérée comme utile pour le développement d'une politique et d'un cadre visant à intégrer la dimension genre au sein de la CEDEAO, mais pas jusqu'à assurer la pérennité de son emploi et de son affectation. Lorsque cette aide a pris fin, la CEDEAO n'a pas été capable d'institutionnaliser les résultats obtenus et de donner l'impulsion interne pour l'intégration de la dimension genre.

- La plupart des investissements ultérieurs de l'UNIFEM avec la CEDEAO ont été des interventions[97] souvent isolées, à court terme, basées sur l'activité et sans ressources attribuées pour le suivi (soutien à la formation, forums, manifestations, …). Ces types d'investissements ne donnent généralement pas des résultats viables.

- La reprise des relations entre l'UNIFEM et le Président de la CEDEAO pourrait être un facteur positif pour améliorer l'adhésion institutionnelle et donc la viabilité des activités actuelles de l'UNIFEM avec la CEDEAO.

Gestion du partenariat

Selon le personnel de l'UNIFEM, les relations entre l'UNIFEM et la CEDEAO ont été instaurées conjointement par les bureaux régionaux pour l'Afrique de l'Ouest anglophone et francophone car ils couvraient tous deux les États membres de la CEDEAO. Au fil du temps, le déploiement de cette relation a été dicté par des critères de proximité géographique : Le bureau d'Abuja est devenu responsable de la relation avec la Commission de la CEDEAO au Nigeria tandis que le bureau de Dakar a géré la relation avec le Centre Genre de la CEDEAO à Dakar. De nombreuses personnes interrogées ont souligné qu'effectivement, l'UNIFEM entretenait deux relations parallèles avec la CEDEAO, principalement en raison du mode d'organisation de l'UNIFEM sur le terrain, sans stratégie de rassemblement[98] officiellement définie ni accord de partenariat général avec la CEDEAO.

La situation semble être en train de changer. Suite à la fusion de décembre 2007, le bureau d'Abuja est devenu un bureau Pays relevant du bureau régional d'Afrique de l'Ouest à Dakar. Bien que les bureaux Pays puissent initier des activités, la responsabilité du développement de partenariats stratégiques de haut niveau incombe au directeur régional, dans le cadre de la stratégie régionale. Cela a conduit le bureau de Dakar à prendre la direction des discussions stratégiques avec la Commission de la CEDEAO et à entreprendre les choix stratégiques sur la façon de s'impliquer avec la CEDEAO. Cependant, en raison de la proximité géographique, le bureau d'Abuja réalise encore le travail quotidien avec la Commission. Le bureau d'Abuja mentionne quelques difficultés et frustrations dans la mise en œuvre de cette tâche en raison de moyens humains limités, d'une surcharge de travail et d'absence d'autonomie financière.

Il semblerait que les relations et l'engagement personnels entre les Directrices régionales de l'UNIFEM et les principaux représentants de la CEDEAO ainsi que les autres partenaires locaux aient joué un rôle crucial dans l'élaboration des relations initiales entre l'UNIFEM et la CEDEAO (tant avec la Commission qu'avec le CCDG). Le départ des Directrices régionales précédentes en 2006 et 2007 semble avoir affecté, dans une certaine mesure, la poursuite des relations et les efforts menés par le passé pour construire un climat de confiance, notamment en raison de l'absence d'une stratégie générale d'engagement avec la CEDEAO. Depuis 2007, la nouvelle Directrice régionale et le personnel se sont efforcés d'établir une nouvelle relation de confiance avec la CEDEAO.

97 Même si, dans certains cas, ces initiatives étaient reliées à des programmes plus larges de l'UNIFEM, par exemple la Budgétisation sensible au Genre et le Programme régional pour mettre fin à la violence.

98 Les informateurs ont mentionné que des efforts informels étaient réalisés dans ce domaine, spécialement au début. .

En l'absence d'une stratégie générale du côté de l'UNIFEM ou d'un protocole d'accord définissant les objectifs et avantages mutuels attendus de ce partenariat, les relations entre l'UNIFEM et la CEDEAO ont évolué, en saisissant les opportunités lorsqu'elles se présentaient, en fonction des circonstances et sur la base d'accords concernant des activités ou des projets à court terme.

Difficultés

La valeur ajoutée potentielle du partenariat entre l'UNIFEM et la CEDEAO est limitée en pratique par plusieurs facteurs :

- En ce qui concerne l'UNIFEM, deux bureaux ont été, jusqu'à présent, responsables des relations avec la CEDEAO, sur la base d'une proximité géographique et de relations personnelles. Le personnel de l'UNIFEM a souligné un manque de clarté dans les rôles et les responsabilités en matière de partenariat avec la CEDEAO ; cela s'est clairement illustré par la rotation importante des cadres supérieurs et la fusion des deux bureaux sous-régionaux. Le personnel a aussi pointé du doigt la constante surcharge de travail et le manque de temps à consacrer au développement du partenariat avec la CEDEAO. Cela affecte la quantité et la qualité des communications entre l'UNIFEM et la CEDEAO, la capacité à planifier des réunions et à y participer, la familiarité avec les acteurs et textes importants de la CEDEAO. L'UNIFEM dispose également de ressources financières très limitées pour investir dans le partenariat avec la CEDEAO et ne peut s'engager que sur le très court terme. L'UNIFEM apporte principalement un soutien technique, mais la CEDEAO a exprimé le besoin d'un soutien financier plus significatif, prévisible et à long terme.

- La CEDEAO dispose de capacités et de moyens humains et financiers limités pour ce qui concerne le genre. Cela affecte à la fois la mobilisation et l'élaboration de programmes en lien avec le genre. La CEDEAO est également affectée par l'engagement inégal des États membres à l'égard des questions liées au genre. De nombreux acteurs ont souligné que la valeur ajoutée apportée par la CEDEAO comprenait principalement la sensibilisation, le développement politique, l'influence sur les politiques nationales, etc. Les organisations désirant établir un partenariat avec la CEDEAO, telles que l'UNIFEM, devraient soutenir les activités les plus stratégiques de la CEDEAO.

- Le partenariat UNIFEM-CEDEAO s'est développé au fil du temps sur des actions au coup par coup, en fonction des activités et sur le court terme. En l'absence d'un cadre de partenariat visant à assurer la cohérence des objectifs de cette relation et des avantages mutuels attendus, les activités ont été menées en fonction des opportunités et de la présence éventuelle d'ardents défenseurs, des deux côtés. Cette approche a un impact significatif sur la viabilité des résultats de ce partenariat et sur la capacité à façonner une relation stratégique au-delà des activités isolées.

Opportunités

Selon les acteurs consultés, en dépit des difficultés mentionnées ci-dessus et vu les objectifs et les stratégies de l'UNIFEM dans la région, la CEDEAO a le potentiel pour être un partenaire clé dans la région, ceci pour plusieurs raisons. Cependant, il y a peu de données disponibles pour juger si ce potentiel a été ou sera réalisé.

- La CEDEAO est la principale institution sous-régionale en Afrique de l'Ouest. Le partenariat avec la CEDEAO offre à l'UNIFEM la possibilité d'avoir accès aux principaux responsables politiques de la région, dans le but d'influencer les politiques et les prises de décision nationales et régionales, lui octroyant un poids qu'il n'aurait pas sans cela. La CEDEAO offre à l'UNIFEM une légitimité politique régionale. Elle peut aussi lui apporter des connaissances complémentaires et des informations sur les priorités et les enjeux de la région.

- Travailler en partenariat avec la CEDEAO offre une efficacité potentielle aux activités de l'UNIFEM dans la région ; travailler avec la CEDEAO peut accroître l'impact des interventions de l'UNIFEM au-delà de la Commission, et jusqu'aux 15 États membres, même si l'UNIFEM ne dispose pas d'une présence sur le terrain.

- Travailler avec la CEDEAO offre à l'UNIFEM la possibilité de collaborer avec d'autres partenaires de la CEDEAO, qu'ils soient des donateurs bilatéraux ou d'autres institutions multilatérales en accord avec l'esprit de la Déclaration de Paris.

- Il semble y avoir une tendance parmi les agences des Nations Unies à travailler davantage au niveau régional, avec des acteurs régionaux, afin de s'attaquer aux problèmes transnationaux (migration, HIV/sida, paix et sécurité, etc.), et permettre que le travail de développement et la coordination s'effectuent à un autre niveau. De même, davantage de donateurs souhaitent investir dans des programmes régionaux car ils risquent d'être plus à même de les subventionner au-delà des voies bilatérales et multilatérales habituelles. Le travail de l'UNIFEM avec la CEDEAO correspond à cette tendance.

Du point de vue de la CEDEAO, les principales valeurs ajoutées du partenariat avec l'UNIFEM sont :

- Compétences techniques en matière de genre (l'UNIFEM est la seule agence des Nations Unies spécialisée dans ce domaine)
- Visibilité et crédibilité accrues parmi les agences des Nations Unies et les autres donateurs
- Contacts et points d'accès dans le système des Nations Unies
- L'UNIFEM est une organisation internationale : Elle peut apporter à la CEDEAO ses connaissances et les enseignements tirés d'autres régions.

Selon les OSC consultées, le partenariat entre l'UNIFEM et la CEDEAO est vu comme une occasion pour l'UNIFEM de jouer un rôle de relais / de facilitateur entre les OSC et les gouvernements au sein de la CEDEAO. L'UNIFEM pourrait faire en sorte que les politiques et les outils de la CEDEAO soient mieux connus des OSC et il pourrait faire entendre la voix des OSC auprès de la CEDEAO. Selon les OSC, certaines questions importantes doivent être traitées au niveau régional pour permettre d'obtenir des résultats très concrets en matière de pauvreté, d'émancipation des femmes, etc. sur le terrain (politiques commerciales, accords économiques, ...). Les OSC souhaitent pouvoir « tirer la sonnette d'alarme » sur ces questions, et l'UNIFEM peut faciliter ce processus.

Enseignements et prochaines étapes

Cette étude a permis de tirer les leçons suivantes:

- La CEDEAO offre une importante possibilité d'influer sur la politique régionale dans le domaine de l'égalité entre les sexes, notamment depuis la réforme qui a augmenté le pouvoir de contrainte de ses décisions sur les États membres.
- L'expérience de l'UNIFEM avec la CEDEAO a démontré que l'approche institutionnelle ne garantit pas des changements viables au sein de l'institution, sauf lorsqu'on privilégie des choix à suffisamment long terme, basés sur une adhésion et un leadership internes forts, conjugués à des capacités techniques.
- La relation UNIFEM-CEDEAO a montré que l'absence d'une convention de partenariat générale, identifiant les objectifs et les avantages mutuels en relation avec les propres objectifs et stratégies des partenaires, conduit à des actions éparses et pas toujours stratégiques. En outre, cela fragilise les relations, les rendant vulnérables aux changements d'autorité ou de contexte. Cette considération est particulièrement importante du fait des faibles ressources de l'UNIFEM et, en conséquence, de la nécessité de les octroyer de façon stratégique.

En se basant sur l'expérience tirée de ce partenariat avec la CEDEAO, et des difficultés et opportunités qui se sont dégagées, UNIFEM Afrique de l'Ouest a déjà identifié (de façon informelle) quelques évolutions possibles :

- Forger des relations avec le Président de la CEDEAO et le Directeur Genre au-delà des actions ponctuelles avec le CCDG et la Division Genre.
- Faire adopter une accréditation et un accord de partenariat général. L'accréditation permettrait à l'UNIFEM d'avoir un statut officiel au sein de la CEDEAO et de pouvoir assister à toutes les réunions (alors qu'aujourd'hui, il doit être invité). Un accord de partenariat général procurerait un cadre d'engagement mutuel pluriannuel, précisant les objectifs, les avantages mutuels attendus et les stratégies possibles pour les réaliser. Cela est particulièrement important du fait du type de valeur ajoutée que l'UNIFEM peut apporter dans un partenariat. L'UNIFEM est apprécié pour son assistance technique et ses compétences qui peuvent être mieux employées dans un partenariat à long terme. Par ailleurs, un partenariat à court terme avec une priorité donnée aux contributions financières n'est pas conseillé pour l'UNIFEM du fait de ses ressources limitées.
- Travailler au niveau des programmes / des thèmes (migration, agriculture, paix et sécurité,…). La réussite obtenue à ce niveau exercerait probablement un bon effet de levier pour inciter la CEDEAO à faire plus d'efforts dans l'intégration de la dimension genre. Cela aiderait aussi à contourner certaines complexités liées aux rôles ambigus et aux conflits d'autorité au sein des institutions de la CEDEAO en charge des questions liées au genre.

Notre analyse soutient entièrement les prochaines étapes identifiées par l'UNIFEM. Il faut prendre un engagement clair dans ce sens (aux niveaux institutionnel et régional) et il faut définir des rôles et responsabilités clairs pour les bureaux de Dakar et Abuja en relation avec cet état de fait. De même, il faut clairement identifier des défenseurs de la cause au sein de la CEDEAO, et les soutenir. Enfin, l'UNIFEM devrait identifier clairement les domaines dans lesquels un partenariat avec la CEDEAO contribuerait à faire progresser l'égalité entre les sexes et les droits des femmes dans la région et ceux pour lesquels un autre type de partenariat conviendrait mieux (avec les institutions chargées des questions féminines, les OSC ou d'autres agences des Nations Unies).

2.3 Partenariat UNIFEM – CIRGL

Mission Dates: 2-6 février 2009
Équipe chargée de la mission: Gerry Cooney et Silvia Grandi

Contexte organisationnel

L'idée d'une conférence internationale pour la région des Grands Lacs date de la seconde moitié des années 1990, au lendemain du génocide rwandais et de la propagation de la crise dans la région des Grands Lacs. Conçu conjointement par les Nations Unies et l'Union africaine afin de promouvoir la paix, la sécurité, la démocratie et le développement, le processus inter-États qui a conduit à la création de la Conférence Internationale sur la Région des Grands Lacs (CIRGL) a démarré en 1996 avec la nomination d'envoyés spéciaux par Kofi Annan qui était alors Secrétaire Général des Nations Unies, pour conduire des consultations initiales avec les États et les experts de la région. En 2000, le Conseil de Sécurité des Nations Unies a adopté les résolutions 1291 et 1304 appelant à l'organisation d'une conférence internationale sur la paix, la sécurité, la démocratie et le développement dans la région. Un petit secrétariat UA/NU de la Conférence a été créé à Nairobi.

Le projet a été lancé en 2003, suite aux efforts diplomatiques des Nations Unies et de l'UA. Dans la phase préparatoire, le processus échelonné de consultations et de négociations a permis de réunir les acteurs étatiques et non étatiques de l'ensemble de la région, ainsi que les membres de la communauté internationale proposant leur soutien (le « groupe des amis »). Ce processus a conduit au premier Sommet des chefs d'État et de gouvernement de Dar-es-Salaam en novembre 2004 qui a adopté la Déclaration de Dar-es-Salaam fixant la philosophie, les objectifs, les principes et les principaux thèmes de travail de la CIRGL.

Pacte sur la sécurité, la stabilité et le développement

10 protocoles (fixant les engagements légaux des États membres)

4 programmes d'action régionaux dans 4 domaines principaux, chacun comprenant plusieurs projets : [99]

Démocratie et bonne gouvernance (5 projets)

Développement économique et intégration régionale (15 projets)

Questions humanitaires et sociales (7 projets)

Paix et sécurité (6 projets)

Questions transversales : Genre, environnement, droits de l'homme, VIH/sida, établissements humains.

Mécanisme de suivi, comprenant la création d'un Secrétariat autonome à Bujumbura.

99 Les projets ont été conçus de façon à traduire en actes les engagements politiques pris dans la Déclaration et le Pacte de Dar-es-Salaam. Ils visent à s'attaquer aux facteurs qui affectent la sécurité et la stabilité de la région, lorsqu'ils ont un caractère transnational (problèmes de frontières, de personnes déplacées, etc.). Ils devraient compléter ce que font les États membres et combler les lacunes. Ils sont aussi considérés comme une façon d'obtenir un soutien des Nations Unies et des donateurs, surtout dans le cas où ces donateurs préfèrent investir dans un projet spécifique appartenant à leur domaine de compétence.

Entre 2004 et 2006, suite à cette déclaration fondatrice, le Pacte sur la sécurité, la stabilité et le développement de la région des Grands Lacs a poursuivi son développement, offrant un cadre exhaustif à la coopération régionale. Approuvé en décembre 2006 par les onze chefs d'État, le pacte est entré en vigueur en juin 2008 contenu est précisé dans l'encadré. La CIRGL regroupe actuellement onze États membres : Angola, Burundi, Kenya, Ouganda, République centrafricaine, République du Congo, République démocratique du Congo, Rwanda, Soudan, Tanzanie et Zambie.

Le Secrétariat a été établi en décembre 2006 au Burundi. L'ambassadeur Mulamula de Tanzanie a été nommé Secrétaire exécutive. Aujourd'hui, le Secrétariat est composé comme suit : la secrétaire exécutive, le secrétaire exécutif adjoint, quatre responsables des programmes, un responsable des questions transversales, un responsable de la communication ainsi que plusieurs agents. En outre, le Secrétariat reçoit le soutien du conseiller sur les questions relatives au genre financé par l'UNIFEM ainsi que du conseiller de l'agence allemande de coopération technique GTZ.

CIRGL et questions transversales (y compris le Genre)

La CIRGL emploie un agent chargé des questions transversales et dont les responsabilités incluent l'intégration de la dimension genre (ainsi que l'environnement, les droits de l'homme, le VIH/sida et les établissements humains) dans les activités et les programmes de la Conférence. Il reçoit l'aide du conseiller sur les questions relatives au genre financé par l'UNIFEM pour ce qui concerne ses responsabilités en matière de genre. Le conseiller sur les questions relatives au genre travaille aussi avec d'autres employés du Secrétariat, dont le Secrétaire exécutif et les agents en charge des programmes et de la communication. Le Secrétariat de la CIRGL ne dispose pas de bureau ou d'unité Genre.

Partenariat UNIFEM – CIRGL

Historique: L'UNIFEM a commencé à soutenir la CIRGL dès la phase préparatoire. En 2003, l'UNIFEM a été invité par le Secrétariat de la CIRGL à Nairobi pour apporter son aide en matière d'intégration du genre lors de la Conférence. Entre 2003 et 2006, l'UNIFEM a employé un conseiller sur les questions relatives au genre, basé à Nairobi (qui assurait la liaison avec le bureau régional d'Afrique centrale de l'UNIFEM) ; il était responsable du suivi de toutes les réunions préparatoires et s'assurait que le genre était pris en considération dans le développement de la CIRGL. Ce conseiller travaillait plus particulièrement à l'intégration du genre dans le Pacte et soutenait le développement du Protocole sur la Violence Basée sur le Genre (VBG).

Pendant ce temps, les processus consultatifs nationaux avaient lieu. L'UNIFEM soutenait la participation des femmes de la région à ces processus.

Suite à l'établissement du Secrétariat de la CIRGL à Bujumbura (décembre 2006), l'UNIFEM à décidé de continuer à soutenir le secrétariat de la CIRGL en plaçant un conseiller sur les questions relatives au genre dans la nouvelle structure basée à Bujumbura. Deux protocoles d'accord d'un an ont été signés à ce jour (juin 2007 et décembre 2008), précisant le domaine et l'étendue du soutien de l'UNIFEM à la CIRGL. De plus, l'UNIFEM est l'agence leader (avec l'UNICEF) pour la mise en œuvre du protocole/projet contre la Violence Basée sur le Sexe (voir « Autres donateurs »).

Protocoles d'accord: Durant la phase préparatoire, aucun protocole d'accord officiel n'a été signé entre la CIRGL et l'UNIFEM. Le premier protocole d'accord a été signé en juin 2007. Ce document prévoit le recrutement d'un conseiller sur les questions relatives au genre pour le secrétariat de la CIRGL et décrit les activités à entreprendre dans le cadre de cet accord. La durée du Protocole d'accord s'étend sur une année et le budget total s'élève à 140 000 $ des Etats unis.

Un deuxième protocole a été signé en décembre 2008, sur le même modèle que le premier. Sa durée était encore d'un an, mais les ressources allouées se sont élevées à 481 700 $ des Etats unis. Quatre principaux domaines d'activité sont identifiés :

- Renforcement des réseaux de femmes dans la région (prolongement du Forum régional des Femmes de la CIRGL, l'un des projets s'inscrivant dans la cadre de l'Axe Démocratie)

- Soutien à la création d'un Observatoire du Genre au sein du Centre de Gouvernance basé à Lusaka (appartenant à un projet inscrit dans la cadre de l'Axe Démocratie).

- Soutien à la mise en œuvre du Protocole sur les Violences sexuelles dans les États membres

- Intégration du genre, renforcement des capacités et fourniture de services de conseil (via la poursuite du contrat du conseiller sur les questions relatives au genre pour l'année).

En nous basant sur l'analyse des documents ainsi que sur les réponses des personnels de l'UNIFEM et de la CIRGL interrogés, ces protocoles d'accord ne rendent pas bien compte du véritable objet de la relation entre la CIRGL et l'UNIFEM, ni de ses actions ou de ses objectifs généraux. L'analyse montre qu'ils sont plus apparentés à des conventions de projets qu'à des conventions de partenariat. Ils ne comportent pas de description de l'objet du partenariat et ne définissent ni les objectifs à long terme, ni les avantages mutuels attendus, ni les rôles (sans parler des comptes à rendre par la CIRGL pour les financements reçus). Ce sont des accords à court terme (un an) définissant principalement les ressources et les actions spécifiques à exécuter. Ces protocoles semblent se calquer sur un format d'accord de financement standard utilisé par l'UNIFEM avec les organisations qu'il finance. En conséquence, ils reflètent les dispositions des mécanismes de financement de l'UNIFEM, au lieu de proposer un cadre de collaboration plus large, avec des objectifs à long terme bien définis, des responsabilités mutuelles et des orientations générales pour une action conjointe, mais pas nécessairement liée à des dépenses financières.

Partenaires et stratégies principales: Le partenaire principal est le Secrétariat de la CIRGL. Le point focal de ce partenariat au sein du Secrétariat est l'agent chargé des questions transversales qui est globalement responsable des questions liées au genre. L'UNIFEM dispense à la fois un soutien technique (essentiellement via le Conseiller sur les questions relatives au genre) et financier au Secrétariat de la CIRGL. Les autres partenaires importants sont les organisations régionales et nationales de femmes et les OSC.

A ce jour, deux stratégies principales[100] ont été utilisées dans ce partenariat :

- Développement institutionnel : Soutien de l'UNIFEM à l'intégration du genre dans les principaux documents, les structures, les protocoles et les projets de la CIRGL, en mettant à disposition du secrétariat un conseiller sur les questions relatives au genre ainsi qu'un appui et des conseils techniques. L'UNIFEM aide également au renforcement des capacités du personnel des organisations régionales.

- Soutien aux défenseurs du genre : L'UNIFEM dispense un soutien et mobilise des Organisations de femmes au niveau régional afin d'intégrer leurs idées dans les processus, les décisions et les programmes de la CIRGL.

Activités / initiatives spécifiques :

- Entre 2003 et 2006, l'UNIFEM a aidé la CIRGL en mettant à disposition du Secrétariat de Nairobi un conseiller sur les questions relatives au genre et a soutenu la participation des organisations de femmes dans les processus consultatifs nationaux (voir ci-dessus).

- 2004 : L'UNIFEM a soutenu la Réunion Régionale des Femmes en octobre 2004. Avec la participation de plus de 100 femmes, cette réunion a abordé pour la première fois dans la région les besoins spécifiques des femmes en matière de paix et sécurité, démocratie et gouvernance, intégration économique et régionale, affaires humanitaires et sociales. La réunion a débouché sur la Déclaration de Kigali, incorporée ultérieurement dans la Déclaration de Dar-es-Salaam, adoptée à l'issue du Premier Sommet des chefs d'État et de gouvernement, en novembre 2004. Un soutien technique et financier a été accordé aux organisations de femmes, aux comités de coordination nationaux et aux institutions en charge des affaires féminines (Mécanismes nationaux de promotion des femmes) pour renforcer leurs capacités afin de faire progresser la cause.

- Novembre 2007 à aujourd'hui : L'UNIFEM a apporté son soutien au recrutement d'un conseiller sur les questions re-

100 Ces types de stratégies se réfèrent à la classification identifiée dans le rapport d'évaluation, Section 3.3

latives au genre qui était rattaché au secrétariat de la CIRGL afin de défendre l'intégration du genre en tant que question transversale dans les activités et programmes d'action de la Conférence. Grâce à l'assistance technique du conseiller sur les questions relatives au genre et au soutien financier de l'UNIFEM, les activités suivantes ont pu être réalisées :

- Développement de directives pour intégrer les questions relatives au genre dans les programmes et les projets et soutien aux responsables des programmes pour l'intégration du genre.
- Soutien à l'organisation de l'Atelier régional sur l'intégration du genre dans la mise en œuvre du Pacte sur la stabilité, la sécurité et le développement de la région des Grands Lacs (mars 2008).
- Soutien à la production de documents de sensibilisation, notamment affiches et DVD, pour aider à la diffusion du Protocole sur la prévention et la suppression de la violence sexuelle à l'égard des femmes.
- Visites de travail dans plusieurs États membres afin d'évaluer et suivre la mise en place locale du Pacte et consulter les organisations de femmes et les Mécanismes nationaux de promotion des femmes.
- Travail préparatoire à l'organisation du Forum régional des femmes.

- Juin 2008 : L'UNIFEM a apporté son soutien à l'organisation, à Goma, de la Consultation de haut niveau sur l'élimination de la violence sexuelle. L'UNIFEM a également aidé des OSC de femmes à participer à la conférence.

Contexte des organisations régionales

La région des Grands Lacs a été massivement affectée par de violents conflits depuis le milieu des années 1990. Bien que les conflits ne soient pas chose nouvelle dans la région, on a assisté à un pic de violence depuis le milieu des années 90 avec le génocide rwandais, la propagation du conflit dans les pays voisins, le conflit de la République démocratique du Congo (RDC) et ses effets déstabilisants sur l'ensemble de la région, et le conflit soudanais. Depuis cette période, les conflits armés ou les crises violentes ont touché neuf[101] des onze États de la région. Il est important de noter la nature régionale de ces conflits. La violence traverse les frontières, les conflits se propagent d'un pays à l'autre, mettant en jeu la stabilité de toute la région.

Les conséquences de ces conflits ont été dramatiques pour les populations de la région. Des millions de personnes sont mortes durant ou à la suite des conflits, et des millions d'autres ont été déplacées. La violence est devenue endémique et les femmes en ont été les premières victimes. Le viol et d'autres formes de violences contre les femmes ont été utilisés en guise d'armes dans plusieurs pays de la région, et plus récemment en RDC.

Les États de la région sont extrêmement fragiles. Huit des onze pays de la région sont classés parmi les 35 pays en échec (zone « alerte ») dans l'Indice des États défaillants 2008 (FSI) par le magazine *Foreign Policy* et le Fonds pour la paix, le Soudan étant classé 2ème et la RDC 6ème (voir www.fundforpeace.org). Cela signifie que les gouvernements de la plupart des États de la région exercent un contrôle très limité, voire nul, sur leur territoire et sur l'usage de la violence, qu'ils ne sont pas perçus comme légitimes par une grande partie de la population, et qu'ils n'offrent qu'une sécurité et des services sociaux de base très limités, voire nuls, à leurs populations. Néanmoins, des améliorations significatives ont été observées dans certains cas, notamment au Rwanda (qui n'est plus classé dans la zone « alerte » de l'indice FSI), au Burundi et en Ouganda.

La région des Grands Lacs est également affectée par une extrême pauvreté et un développement humain très faible. Sept des onze États de la région se classent parmi les pays dont le développement humain est le plus faible selon l'Indice de Développement humain 2008 du PNUD ; trois États (RCA, RDC et Burundi) figurent parmi les dix pays les moins développés au monde.

Les règles et pratiques culturelles et traditionnelles dominantes de la région définissent des rôles sociaux spécifiques pour les hommes et les femmes, ce qui, dans de nombreux pays, constitue une entrave à l'égalité entre les sexes et à l'émancipation des femmes.

Dans la région, plusieurs initiatives d'intégration régionale se rejoignent, comme la Communauté économique des

101 Burundi, Rwanda, République du Congo, République centrafricaine, Ouganda, Soudan, Angola, Kenya, RDC

États de l'Afrique centrale (CEEAC), la Communauté d'Afrique de l'Est (EAC), l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) et la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC). De nombreux États membres de la CIRGL font aussi partie de ces organisations régionales. Plusieurs partenaires ont indiqué les raisons pour lesquelles la CIRGL avait un rôle spécifique à jouer dans la région :

- C'est la seule organisation qui couvre l'ensemble de la région des Grands Lacs (elle va au-delà des sous-régions traditionnelles).

- Tandis que l'idée d'origine des autres organisations régionales est principalement l'intégration économique (même si cela a évolué différemment par la suite comme pour l'IGAD), le principal objectif de la CIRGL est de servir d'instigateur politique pour promouvoir la paix, la sécurité et la stabilité dans la région, et lutter contre les causes d'instabilité dans ce même cadre.

Néanmoins, certains partenaires ont fait remarquer qu'il existait une certaine « fatigue vis-à-vis des accords-déclarations-protocoles régionaux » dans la région du fait de la multiplication des initiatives régionales. Cela semble être le cas en particulier pour les donateurs.

Importance donnée à l'égalité entre les sexes et aux droits des femmes dans la CIRGL

La CIRGL a démontré son engagement vis-à-vis de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes depuis sa création, comme cela est illustré ci-dessous. L'UNIFEM y a contribué largement grâce à son assistance.

- Production des documents fondateurs de la CIRGL (Déclaration de Dar-es-Salaam et Pacte sur la sécurité, la stabilité et le développement).

- L'un des protocoles de la CIRGL s'attaque directement à la violence à l'égard des femmes (Protocole sur la prévention et la suppression de la violence sexuelle à l'égard des femmes et des enfants) tandis que d'autres abordent aussi ces mêmes sujets (Protocole sur la démocratie et la bonne gouvernance, Protocole sur la protection et l'assistance aux personnes déplacées, et Protocole sur les droits à la propriété des rapatriés).

- Le genre est l'un des thèmes transversaux identifiés dans le Pacte.

- La CIRGL a été proactive dans ses efforts pour intégrer le genre dans la mise en œuvre du Pacte. Un atelier régional sur l'intégration du genre dans la mise en œuvre du Pacte sur la stabilité, la sécurité et le développement de la région des Grands Lacs s'est tenu à Bujumbura en mars 2008, et des directives sur l'intégration du genre dans les programmes et les projets de la CIRGL sont en cours de développement (en particulier pour l'axe des questions sociales).

Selon plusieurs des partenaires consultés, la CIRGL jouit d'une bonne réputation dans la région du fait de son engagement envers les questions liées au genre. Cette réputation est entretenue par l'engagement et la crédibilité personnels de la secrétaire exécutive de la CIRGL, l'ambassadeur Liberata Mulamula, qui est considérée comme une figure de la participation des femmes dans les processus de paix et de la lutte contre les violences à l'égard des femmes au sein de nombreuses instances régionales de haut niveau (plus spécifiquement dans le contexte de la nouvelle phase aiguë de la crise en RDC). La CIRGL a également démontré son engagement à mettre fin aux violences à l'égard des femmes en organisant à Goma la Consultation de haut niveau sur l'élimination de la violence sexuelle (juin 2008) qui a conduit à l'adoption de la Déclaration de Goma sur l'élimination de la violence sexuelle et la lutte contre l'impunité dans la région des Grands Lacs.

Au niveau organisationnel, le Secrétariat de la CIRGL ne dispose pas d'unité Genre. Comme il a été dit précédemment, le genre étant l'une des cinq questions transversales, il relève de la compétence du fonctionnaire chargé des questions transversales, conjointement avec l'environnement, les droits de l'homme, le VIH/sida et les établissements humains. L'agent chargé des questions transversales ne dispose d'aucun personnel CIRGL dédié pour l'assister dans ses diverses responsabilités. Les partenaires interrogés indiquent que le soutien apporté par le conseiller sur les questions relatives au genre financé par l'UNIFEM a permis de prêter plus d'attention aux questions du genre et de les intégrer dans la programmation de la CIRGL, autorisant des avancées plus significatives sur ces questions que sur d'autres questions transversales. Cependant, le poste de conseiller sur les questions relatives au genre n'est pas officialisé dans l'organigramme du Secrétariat de la CIRGL et il dépend de financements externes à court terme.

La représentation féminine est faible parmi le personnel du Secrétariat. À part la secrétaire exécutive, une seule fonctionnaire sur six est une femme, et seulement deux des onze coordinateurs nationaux sont des femmes. Cela est dû au fait que la plupart des coordinateurs nationaux sont des diplomates de haut rang et que, dans les États membres, les femmes atteignent rarement ces positions. De même, selon certains, la situation du Secrétariat, au Burundi (post-conflit, lieu d'affectation formellement déconseillé aux familles) semble avoir découragé des candidates femmes qualifiées.

Influence de la CIRGL sur les capacités et les agendas régionaux, nationaux et des organisations de la société civile

La CIRGL est encore une organisation très jeune. Son cadre de coopération politique (le Pacte) et ses instruments légaux (les protocoles) ont été signés par ses onze États membres et constituent le premier corpus régional d'engagements en faveur de la paix, de la sécurité et du développement. Il est encore prématuré d'évaluer l'impact que ces protocoles ont eu sur les politiques nationales jusqu'à présent. Des Mécanismes de coordination nationale (MCN) ont également été créés dans chaque État membre, mais dans la plupart des cas, ils démarrent tout juste. En dépit de son jeune âge, la CIRGL a prouvé sa capacité à assumer une médiation régionale en jouant un rôle proactif dans les discussions et négociations de paix, et dans les sommets au Kenya, au Burundi et en RDC.

Obstacles à l'engagement et/ou à l'influence de la CIRGL vis-à-vis de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes

La CIRGL est très jeune et dispose de moyens humains et financiers, et de capacités internes limités. Elle a néanmoins des objectifs très ambitieux et un domaine d'action très large, comme stipulé dans le Pacte, les Protocoles et les Projets. De plus, la CIRGL semble œuvrer à un double niveau : opérationnel (développement et suivi de projets) et politique (médiation, influence, etc.). Tout ceci peut influer sur la capacité de la CIRGL à réaliser ses objectifs.

La mise en œuvre du Pacte de la CIRGL repose sur une hypothèse principale : les Mécanismes de coordination nationale sont responsables de sa mise en œuvre ; le Secrétariat est seulement supposé coordonner et surveiller. Mais jusqu'à présent l'expérience a démontré que les MCN sont très faibles et qu'ils n'ont pas été capables de jouer un rôle actif dans la mise en œuvre du Pacte.

Le Secrétariat semble disposer d'effectifs insuffisants vu ses objectifs ambitieux ainsi que les capacités limitées des MCN. Alors qu'en théorie les responsables des programmes de la CIRGL devraient seulement coordonner et suivre les efforts des États membres pour mettre en œuvre le Pacte, en pratique ils assument un rôle beaucoup plus actif dans cette mise en œuvre car les Mécanismes nationaux sont très faibles.

ILe personnel de la CIRGL indique que les contributions de ses États membres ne sont pas suffisantes pour mettre en œuvre les programmes de la CIRGL. C'est pourquoi cette mise en œuvre implique la participation de donateurs extérieurs (voir point suivant). La CIRGL est extrêmement dépendante des donateurs extérieurs pour la concrétisation de ses programmes, tant du point de vue technique que financier.

Autres principaux donateurs et partenaires de développement travaillant avec la CIRGL

Les Nations Unies et l'Union africaine ont joué un rôle important dans la mise en place de la CIRGL et ont hébergé son secrétariat jusqu'en 2006. Un « Groupe des Amis » a également été créé ; il comprend des partenaires de développement bilatéraux et multilatéraux qui apportent un soutien financier, diplomatique, technique et politique. Mais après 2006, suite à la création d'un nouveau Secrétariat à Bujumbura, les agences des Nations Unies et l'Union africaine ont joué un rôle plus discret. De même, le Groupe des Amis a cessé ses activités, bien que certains partenaires de développement continuent à apporter leur soutien à la CIRGL de façon autonome (GTZ). D'une certaine façon, cela a été planifié : à la création du Secrétariat, il a été décidé que l'UA et les Nations Unies se retireraient pour laisser celui-ci gérer les choses, l'idée

étant de donner au Secrétariat la place nécessaire pour ses activités et démontrer que le processus préparatoire était terminé. Cependant, les acteurs interrogés ont donné deux raisons principales pour expliquer la discrétion des Nations Unies et de l'UA depuis la création du Secrétariat.

- Défis logistiques : Toutes les agences des Nations Unies ont une présence régionale à Nairobi alors que le Secrétariat de la CIRGL est à Bujumbura, ce qui rend les liaisons difficiles. (De nombreuses agences sont présentes à Bujumbura mais sans y avoir nécessairement un mandat régional).

- Défis politiques / stratégiques : Les agences des Nations Unies veulent voir ce que la CIRGL est capable de faire par elle-même avant d'apporter un soutien. Selon certains acteurs au sein des Nations Unies, il est temps que la CIRGL prouve aux États membres son adhésion et sa fiabilité. Il existe d'autres questions stratégiques, internes à la famille des Nations Unies (définition d'un leadership thématique parmi les agences, identification d'une typologie des partenariats avec la CIRGL – sur des questions spécifiques ou sur une base plus large – coordination au sein des agences des NU concernant le soutien à apporter à la CIRGL, souci de visibilité dans la définition des stratégies et des priorités de soutien, coordination en soutien aux organisations régionales).

Depuis le lancement de la phase de mise en œuvre, le Secrétariat a cherché à obtenir l'assistance des agences des Nations Unies et d'autres partenaires de développement pour la mise en œuvre de ses projets. En juin 2008, il a organisé des ateliers thématiques avec des donateurs et des agences des Nations Unies afin d'essayer d'obtenir leur soutien, d'établir des plans de travail et de réviser les projets. En ce qui concerne les projets et les protocoles au titre de l'axe humanitaire et social, les agences des Nations Unies sont en train de mettre en place un mécanisme de coordination afin d'aider à leur mise en œuvre (voir encadré).

Coordination par les Nations Unies du soutien aux affaires humanitaires et sociales

Le bureau de Coordination des affaires humanitaires des Nations Unies (OCHA) – le bureau régional pour l'Afrique centrale et de l'Est – a été identifié comme l'agence coordinatrice pour le soutien des Nations Unies à la mise en œuvre des protocoles et projets de la CIRGL au titre des questions humanitaires et sociales (cela comprend la violence à l'égard des femmes, les personnes déplacées, etc.). L'OCHA a créé un Comité directeur basé à Nairobi pour le soutien des Nations Unies à la mise en œuvre des protocoles et projets au titre de l'axe humanitaire. Le Comité directeur peut être sollicité par l'OCHA ou le Secrétariat. Sous la coordination générale de l'OCHA, chaque projet s'inscrivant dans l'axe humanitaire et social dépend d'une agence pilote (responsable d'accompagner la mise en œuvre et de mobiliser les ressources) et chaque agence doit développer et signer un protocole d'accord avec la CIRGL. Un modèle commun a circulé mais sans parvenir pour l'instant à un accord, et aucun protocole d'accord n'a été signé. Après de longues négociations, l'UNIFEM et l'UNICEF ont été identifiés comme copilotes pour le protocole / projet sur la violence sexuelle. Des discussions sont toujours en cours sur les rôles et responsabilités, la coordination et la façon d'intégrer le protocole d'accord actuel de l'UNIFEM avec la CIRGL dans cette perspective plus large. Dans le même temps, les agences des Nations Unies (PNUD, UNFPA, UNICEF) ont apporté leur soutien ou organisé des initiatives autonomes avec / autour de la CIRGL en relation avec l'axe humanitaire et social, mais sans coordination.

Plusieurs donateurs et agences onusiennes ont indiqué que, selon eux, la première « valeur ajoutée » de la conférence était son travail de facilitateur, médiateur et rassembleur au niveau politique, et son influence sur les politiques et les processus de paix nationaux et régionaux. La plupart des personnes interrogées ont reconnu que les agences et donateurs apporteraient leur soutien à ces activités politiques de haut niveau ; cependant, en pratique, ils tendent à soutenir des projets très concrets. Il y a un écart sérieux entre ce que les personnes interrogées disent qu'elles *pensent* et ce qu'elles *font* (voir encadré). Cela peut être dû à différentes raisons, notamment au fait qu'il est plus facile pour les organisations partenaires d'obtenir un soutien des Nations Unies pour les projets opérationnels plutôt que pour des stratégies ou des objectifs politiques moins mesurables. Le projet qu'a

lancé récemment la CIRGL pour obtenir un soutien des Nations Unies est basé sur cette hypothèse. Une autre raison peut être le fait que les personnels des agences onusiennes qui sont responsables de ce partenariat du point de vue du quotidien sont plus proches de la partie mise en œuvre que de la partie politique / stratégique.

Le partenariat actuel entre la CIRGL et l'UA n'est pas clair. Le statut légal de la CIRGL par rapport à l'UA et aux Communautés économiques régionales (CER) n'est pas défini. À mesure que le processus d'intégration africain conduit par l'UA prenne de l'importance, certains donateurs expriment des inquiétudes à soutenir la CIRGL car ils ne voient pas comment elle s'insère dans cet ensemble.

Coordination par les Nations Unies du soutien aux affaires humanitaires et sociales

Les agences des Nations Unies vont toutes dans cette direction, en devenant de plus en plus opérationnelles dans leurs partenariats avec les Organisations régionales. En ce qui concerne la CIRGL, la raison pour laquelle les Nations Unies ont initié l'ensemble du processus vient du fait qu'ils avaient identifié le besoin d'un organe politique régional pour faire face à la situation de conflit dans la région des Grands Lacs. Mais ce que font aujourd'hui les agences des Nations Unies c'est de s'impliquer dans la mise en œuvre des projets. Les agences des Nations Unies sont en train d'affaiblir la plupart des organisations régionales en les poussant à devenir de plus en plus opérationnelles, rôle qu'elles ne devraient pas tenir (mais c'est un moyen pour elles d'obtenir plus de financements de la part des donateurs). Pour travailler sur ces partenariats, il faut des « gens de stratégie ». Un représentant d'une agence des Nations Unies.

Contexte UNIFEM

Le Bureau Régional pour l'Afrique Centrale (BRAC) a été créé en 2002 (auparavant, l'Afrique Centrale était sous la responsabilité du bureau du Kenya). Le bureau du Burundi est officiellement un bureau national placé sous l'autorité directe du BRAC depuis 2006 (auparavant, il était uniquement chargé de la mise en œuvre de projets spécifiques).

D'après la majorité des partenaires consultés, l'UNIFEM dispose des atouts suivants dans la région :

- Une thématique centrale axée sur le genre
- Sa crédibilité en tant qu'organisation membre des Nations Unies
- Le niveau élevé d'expertise et d'expérience de son personnel, permettant à UNIFEM de fournir des services de facilitation, de soutien technique et de conseil de grande valeur
- Sa bonne connaissance du contexte, de l'environnement et des partenaires régionaux. Cela permet à l'UNIFEM d'apporter des services de médiation réputés (par exemple, entre les organisations de la société civile et les décideurs).
- L'UNIFEM est considéré comme une organisation souple, habile et plus accessible que les autres organisations des Nations Unies. Elle est également jugée comme étant plus innovante et moins inhibante.
- L'UNIFEM a de bonnes références de travail avec les organisations de la société civile de la région, en particulier dans le contexte du processus de paix et elle a joué un rôle positif dans la promotion de la participation des hommes et des femmes dans le processus de paix dans la région. L'UNIFEM est également reconnu dans sa lutte contre la violence liée à l'appartenance sexuelle et en faveur de la participation politique des femmes.

Les principales difficultés de l'UNIFEM dans la région sont:

- Ses ressources financières limitées et un personnel débordé (cela n'est pas particulier à la région, les ressources de l'UNIFEM étant généralement considérées comme limitées)
- Un financement à court terme : les relations de l'UNIFEM avec les partenaires ne peuvent généralement être établies que sur des durées très courtes (ne dépassant pas un an). Cela réduit également l'aptitude de l'UNIFEM à investir dans des actions de suivi et de surveillance.

Résultats

Les principaux résultats du partenariat entre l'UNIFEM et la CIRGL sont présentés dans le tableau ci-dessous. De manière générale, la CIRGL n'entre que dans les premières phases du cycle. La mise en place du Secrétariat et des autres structures (par exemple, les Mécanismes de coordination nationale (MCN)) a occupé une grande partie de l'année 2007 et se poursuit, dans une certaine mesure. La CIRGL n'est entrée dans ce qu'on appelle la phase de mise en œuvre que très récemment (par exemple,

étude de projets, ateliers thématiques, etc.) et il est donc prématuré de rechercher des résultats significatifs. Notre analyse montre que l'UNIFEM a contribué à l'obtention de résultats « préliminaires » (par exemple, l'élaboration des documents protocoles, etc.). Dans le même temps, la CIRGL a été impliquée dans plusieurs initiatives politiques et négociations dans la région (par exemple, le Kenya et la RDC) : des partenaires ont précisé que le partenariat entre l'UNIFEM et la CIRGL a influencé la façon de traiter les questions relatives au genre dans ces situations, bien qu'il soit difficile d'établir clairement son rôle.

Pièce jointe 2.4 Principaux résultats du partenariat UNIFEM-CIRGL

Type de changement	Exemples	Commentaires	Concernant particulièrement
Changement des politiques et pratiques en matière de genre et de droits des femmes	Intégration de la dimension de genre dans tous les documents principaux de la CIRGL (Déclaration, Pacte, Protocoles, projets)	Contribution de l'UNIFEM à l'élaboration des documents à travers l'aide constante d'un conseiller sur les questions relatives au genre dès lors que la phase préparatoire a fait l'objet d'un large consensus. À ce jour, aucune preuve n'a été apportée sur les retombées au niveau national. Des inquiétudes existent quant à la viabilité des résultats en raison du manque d'institutionnalisation du rôle du conseiller sur les questions relatives au genre auprès de la CIRGL ; il n'est pas certain que le fonctionnaire chargé des questions transversales, ou d'autres personnes, dispose de la capacité ou des ressources suffisantes pour poursuivre les activités entreprises par le conseiller sur les questions relatives au genre lorsque celui-ci aura terminé son contrat.	CIRGL États membres
	Reconnaissance de la femme comme l'un des interlocuteurs dans les processus de paix au niveau régional	La pression et le soutien de l'UNIFEM en faveur de la participation des femmes aux premières phases du processus de la CIRGL ont contribué à affirmer le principe selon lequel les femmes, même lorsqu'elles ne représentent pas l'un des partis engagés, doivent faire entendre leur voix dans les processus de paix. Cette approche avait déjà été utilisée par l'UNIFEM au niveau national au Burundi et au Rwanda ; la CIRGL a fourni l'occasion d'affirmer ce principe au niveau régional et d'intégrer les questions liées au genre dans les processus de paix dans la région. Par exemple, des demandes en faveur d'une Réunion régionale des Femmes, identifiées à Kigali, ont été intégrées à la Déclaration de Dar-as-Salaam. Il apparaît que la CIRGL met ce principe en application lorsqu'elle intervient dans des nouvelles situations de conflit (par exemple, la RDC). Par exemple, les considérations liées au genre ont été incluses dans l'action de la CIRGL concernant le conflit en RDC (action de solidarité aux femmes de la RDC pendant le Sommet de Nairobi).	CIRGL États membres Organisations de femmes
Nouvelles connaissances en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes	Atelier régional sur l'intégration de la dimension de genre : Connaissances et sensibilisation accrues sur l'intégration de la dimension de genre parmi les partenaires.	L'UNIFEM a apporté un soutien technique et financier à cet atelier (avec le GTZ).	CIRGL CIRGL, Mécanismes de coordination au niveau national
Capacités renforcées en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes	Les organisations de la société civile et les organisations de femmes ont vu leur participation renforcée dans les forums de haut niveau (par exemple, à Kigali, à Goma)	L'UNIFEM a contribué à la mobilisation et au déploiement des organisations de la société civile au niveau régional, et a apporté son soutien financier, logistique et technique à leur participation effective à ces réunions.	Organisations de femmes

Viabilité

L'aide de l'UNIFEM à la CIRGL s'est déroulée sur plusieurs années depuis que le processus de la CIRGL a commencé. Cela a permis à l'UNIFEM de contribuer à l'intégration des considérations liées au genre dans tous les documents fondateurs de la CIRGL et d'inculquer l'intégration de la dimension de genre en tant que principe institutionnel.

Cependant, des inquiétudes persistent quant à la viabilité des résultats de la collaboration entre l'UNIFEM et la CIRGL:

- En raison des mécanismes internes impliqués, les engagements financiers de l'UNIFEM sont généralement à court terme (au maximum un an). Dans le cas du conseiller sur les questions relatives au genre et des autres activités en cours programmées pour 2009, rien n'a été planifié clairement quant à la suite des événements une fois le protocole d'accord achevé ni concernant le degré et la méthode d'institutionnalisation par la CIRGL du rôle, des contributions et des autres activités initiées grâce à son soutien. Par ailleurs, il n'existe actuellement aucune stratégie bien définie concernant la relation de partenariat entre l'UNIFEM et la CIRGL après 2009.

- Une autre préoccupation fait référence à l'engagement financier relativement important de l'UNIFEM envers la CIRGL pendant un an (plus de 450 000 USD).[102] Étant donné les contraintes pesant sur la capacité de la CIRGL, un tel soutien risque de contribuer à instaurer une relation de dépendance exagérée vis-à-vis de l'UNIFEM. Cependant, des personnels de l'UNIFEM ont souligné que si, d'un côté, ce risque existe, de l'autre, la CIRGL a besoin d'un soutien plus important au cours de cette phase (le début de la phase de mise en œuvre) et qu'avec le temps, l'unité genre développera sa propre capacité de financement et l'UNIFEM pourra progressivement réduire sa contribution.

- Le Protocole d'accord actuel entre l'UNIFEM et la CIRGL comporte l'aide à la création d'un Observatoire du Genre à Lusaka (de même qu'un renforcement des réseaux féminins dans la région facilite l'application du Protocole sur les violences sexuelles dans les États membres). En raison des contraintes constatées qui pèsent sur le budget et la capacité de la CIRGL, le maintien par celle-ci de l'Observatoire du Genre semble compromis. Étant donné les ressources de l'UNIFEM et les rôles respectifs de l'UNIFEM et de la CIRGL, un manque d'attention et l'absence de stratégie de la part de l'UNIFEM concernant les domaines à privilégier dans le soutien apporté à la CIRGL (en particulier, dans le cadre du nouveau protocole d'accord) sont une source d'inquiétude. Le risque existe d'une trop grande dispersion des activités de l'UNIFEM au lieu de se concentrer sur quelques-unes. Une stratégie plus ciblée permettrait d'affecter davantage de ressources à des activités d'approfondissement et de suivi, ce qui augmenterait la viabilité des résultats.

Gestion du partenariat

La zone d'intervention et les structures de la CIRGL au niveau régional ne coïncident pas avec celles de l'UNIFEM. Plusieurs bureaux régionaux et nationaux de l'UNIFEM sont ou seront impliqués dans le partenariat avec la CIRGL. Cela influence la gestion du partenariat et la place occupée par l'UNIFEM.

- L'UNIFEM suit une règle générale selon laquelle la responsabilité du partenariat incombe au Bureau sous-régional rattaché au siège des organisations régionales. Depuis 2007, le Bureau régional pour l'Afrique Centrale (BRAC) est devenu responsable du partenariat avec la CIRGL, le siège de celle-ci ayant déménagé au Burundi. Il a mis en place le Protocole d'accord selon lequel la responsabilité de la mise en œuvre et du suivi du partenariat incombe au Directeur régional de programme du BRAC. Auparavant, le bureau UNIFEM chargé du partenariat était à Nairobi parce que le Secrétariat de la CIRGL était situé là-bas pendant la phase de préparation.

- Le Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale et l'Afrique du Nord, basé à Nairobi, est toujours chargé de s'occuper de l'ensemble des mécanismes de coordination incluant les Nations Unies et les donateurs concernant la CIRGL, car ils se situent à Nairobi. D'après le personnel de l'UNIFEM à Nairobi, une personne a été désignée dans ce bureau UNIFEM pour s'occuper du suivi des réunions concernant la CIRGL.

- Seulement cinq des États membres de la CIRGL sont placés sous la responsabilité du BRAC. Quatre d'entre eux dépendent du Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale (l'Ouganda, le Kenya, la Tanzanie, le Soudan) et deux (l'Angola et la Zambie) dépendent du Bureau régional pour l'Afrique australe. Cela constitue un défi parce que les Bu-

102 Nous ne pouvons calculer la part de cette contribution dans le budget total de la CIRGL du fait que l'équipe d'évaluation n'a pas eu accès aux données financières de la CIRGL. Néanmoins, l'augmentation considérable des contributions (qui ont plus que triplé en un an) peut poser quelques difficultés d'absorption.

reaux sous-régionaux de l'UNIFEM ne peuvent pas décider des dépenses dans les pays situés hors de leur zone de contrôle (même si l'un d'entre eux assume la direction d'un partenariat régional).

- Le bureau de Bujumbura est un bureau national. Il n'a pas autorité sur le partenariat avec la CIRGL. Cependant, en raison de la proximité géographique, l'administrateur national est chargé d'établir des contacts quotidiens et d'effectuer le travail de préparation avec le Secrétariat. L'administrateur du Burundi définit elle-même un « Point focal» pour le partenariat. Cette responsabilité ne fait pas partie de son cahier des charges, et ce travail est donc basé sur le volontariat.

Cette situation nécessite un niveau élevé de coordination parmi les partenaires de l'UNIFEM dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités ainsi que dans la communication régulière et efficace des informations. Cela implique également que les rôles et les responsabilités soient clairement définis. Il n'existe pas pour le moment à l'UNIFEM de directives ou de systèmes bien définis y afférant. D'après le personnel de l'UNIFEM consulté, la communication et la coordination s'effectuent au cas par cas et sur la base d'initiatives personnelles. in place in UNIFEM for this. According to interviewed UNIFEM staff, communication and coordination takes place in an ad hoc way and on the basis of personal initiatives.

Difficultés

Les principales difficultés auxquelles doit faire face le partenariat entre l'UNIFEM et la CIRGL sont :

- L'absence d'une stratégie à long terme concernant l'objectif de la relation de partenariat entre l'UNIFEM et la CIRGL (au-delà de la durée actuelle d'un an du protocole d'accord).
- La trop grande dispersion des actions de soutien de l'UNIFEM envers la CIRGL. L'UNIFEM apporte actuellement une aide financière significative, dans un temps très limité (1 an) pour travailler dans de nombreux domaines d'activités et à de nombreux niveaux (tant politiques qu'opérationnels). Étant donné l'insuffisance de ressources et de capacités des deux côtés, le risque existe que cette dispersion compromette à l'avenir l'efficacité et la viabilité de ce partenariat.
- Le manque de précision sur la place et le leadership de l'UNIFEM et l'insuffisance d'une coordination bien définie entre les bureaux UNIFEM concernés. Cela ne facilite pas la définition d'une stratégie de partenariat à long terme de la part des deux organisations et n'aide pas l'UNIFEM à préciser clairement le rôle attendu de ce partenariat dans la mise en place des stratégies et investissements par l'UNIFEM dans la région.

Opportunités

D'après la majorité des partenaires consultés, le partenariat avec la CIRGL fournit à l'UNIFEM:

- La possibilité d'influencer les processus de paix et de prise de décisions au niveau régional.
- L'accès au niveau ministériel est un point d'entrée éventuel y compris dans les pays où l'UNIFEM n'est pas présent.
- L'occasion d'apprendre les bonnes pratiques en matière de paix, de sécurité et de développement dans la région.

D'après la CIRGL, l'UNIFEM a fourni des conseils techniques constants et valables dans le cadre du partenariat, en plus d'un soutien financier significatif (plus récemment).

Par ailleurs, l'UNIFEM a apporté l'expérience acquise dans son travail avec les organisations de la société civile. Le partenariat avec la CIRGL a permis à l'UNIFEM de faire entendre la voix des organisations de la société civile et des organisations de femmes dans les processus de la CIRGL et, plus généralement, dans les négociations et processus de paix au niveau régional.

Enseignements tirés et prochaines étapes

1 L'engagement initial de l'UNIFEM avec la CIRGL a permis d'établir des relations basées sur la confiance et la crédibilité parmi les partenaires, et a amené quelques résultats immédiats et significatifs en termes d'intégration de la dimension de genre dans les documents et protocoles essentiels de la CIRGL de même qu'il a entretenu la réputation de la CIRGL concernant son engagement en faveur de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes dans la région. Ces efforts semblent être renforcés par l'implication des organisations de la société civile dans ce processus (c'est-à-dire en utilisant une stratégie ascendante et descendante). Cependant, le fait que les engagements de l'UNIFEM soient soumis à des accords à court terme liés aux activités peut affecter la viabilité de ces résultats. Les

expériences menées dans d'autres sous-régions ont montré que les changements institutionnels et le renforcement des capacités concernant l'intégration de la dimension de genre prennent beaucoup de temps et lorsque l'aide des conseillers extérieurs se termine, la probabilité de viabilité et d'institutionnalisation des résultats dépend à la fois de la place et du rôle tenus en interne, de même que des systèmes et des structures qui ont été créés au fil du temps. Dans le cas de la CIRGL, rien n'a été défini clairement quant à la poursuite de l'intégration de la dimension de genre une fois que la durée du Protocole d'accord avec l'UNIFEM sera achevée. Cela compromet la viabilité des résultats obtenus à ce jour.

2 Il semble qu'il existe une justification forte de l'engagement de l'UNIFEM auprès de la CIRGL. Bien que la priorité de l'UNIFEM soit d'obtenir des résultats au niveau national, les Bureaux régionaux sont utiles à l'UNIFEM tant qu'ils renforcent le pouvoir de négociation des pays aux niveaux régional et international, et contribuent à renforcer la mobilisation et l'influence parmi les pairs (les États membres). Il existe un large consensus au sein de l'UNIFEM et des autres organisations des Nations Unies pour dire qu'il s'agit là de la raison principale de l'engagement auprès des Bureaux régionaux, et en particulier auprès de la CIRGL. Bien que cela soit clair en théorie, en pratique, ce n'est pas aussi évident en termes de mise en place et de gestion du partenariat. Selon les partenaires interrogés, le partenariat entre l'UNIFEM et la CIRGL se justifie au niveau politique (mobilisation, influence, etc.) mais cela est moins évident au niveau opérationnel (aide à la mise en œuvre des projets). En pratique, le soutien de l'UNIFEM se situe aux deux niveaux, avec un recentrage marqué vers le niveau opérationnel (voir le nouveau Protocole d'accord et les activités menées au sein du Comité de direction pour l'action humanitaire (CDAH)). Cela pourrait être dû à un certain nombre de facteurs dont a) le manque de lignes directrices claires de l'UNIFEM sur la manière de développer et de mettre en œuvre ces partenariats ; b) les capacités disponibles sur le terrain (les bureaux nationaux UNIFEM sont davantage impliqués dans les activités opérationnelles que dans les activités politiques) ; ou c) le manque de clarté sur l'implication de l'UNIFEM à l'origine de ce partenariat. Ce manque de précision pourrait limiter le rôle de ce partenariat avec la CIRGL dans la réalisation des objectifs à venir.

3 La place et le rôle de chef de file de l'UNIFEM dans le partenariat avec la CIRGL ne sont pas clairement définis. Des entretiens montrent le morcellement des tâches entre 2 ou 3 bureaux régionaux et un bureau national de l'UNIFEM, dû à un manque de précision des lignes directrices ou à un manque de définition des pratiques organisationnelles sur ce sujet. En outre, le siège de l'UNIFEM, conformément aux processus administratifs utilisés, signe tous les accords de partenariat dépassant un certain montant, dont celui avec la CIRGL. Étant donné les aspects politiques et stratégiques qui semblent justifier ce partenariat (voir point 2), il semble que cela constitue un argument en faveur d'une implication et d'une direction au niveau régional (et non pas sous-régional) ou au niveau organisationnel.

4 Pour répondre aux questions précédentes, différents moyens de gérer ce partenariat doivent être envisagés. La majorité du personnel de l'UNIFEM consulté semble ouverte à d'autres méthodes de gestion. Deux options principales sont privilégiées :

- Désigner une personne ou un bureau de l'UNIFEM responsable des partenariats avec les organisations régionales au niveau du siège.
- Établir un centre de liaison pour les Bureaux régionaux en Afrique, comprenant le bureau de coordination chargé du partenariat entre l'UNIFEM, l'UA et la CIRGL à Addis-Abeba.

Dans les deux cas, le bureau concerné serait responsable de la mise en place des stratégies, des priorités, de la mobilisation des ressources, entre autres tâches. Le travail de préparation pourrait alors être délégué à des bureaux locaux spécifiques sur la base de cahiers des charges clairement définis.

5 Le Protocole d'accord actuel ne reflète pas l'ensemble des objectifs et des pratiques de la relation entre l'UNIFEM et la CIRGL. Actuellement, celui-ci se limite à un document type relatif à un accord de projet limité dans le temps et au niveau des ressources. Les principaux personnels de l'UNIFEM et de la CIRGL ont tous les deux exprimé un intérêt à élaborer un « accord de partenariat » formel précisant la raison de ce partenariat, les bénéfices attendus pour les deux parties, le rôle des différents acteurs, de même que les mécanismes d'examen et de consultation. L'accent serait mis sur une stratégie à long terme de partenariat plutôt que sur des engagements financiers à court terme. Un tel document fournirait un cadre pour la mise en œuvre du partenariat entre l'UNIFEM et la CIRGL de manière à faciliter la réalisation des objectifs des deux organisations dans la région. Étant donné les efforts de coordination déployés par les Nations Unies pour soutenir la CIRGL et pour mettre en place plusieurs Protocoles d'accord avec les organisations phares des Nations Unies, certains partenaires ont avancé l'idée de la création d'un Protocole d'accord des Nations Unies avec la CIRGL (comme c'est le cas pour la SADC).

« La création d'un bureau de coordination des mécanismes au niveau régional pour toute l'Afrique semble être une bonne idée. Mais cela doit véritablement se faire dans un cadre politique. L'installation de ce bureau à Addis-Abeba peut paraître justifiée mais sa proximité avec le terrain risque de rendre ses activités trop opérationnelles. La solution serait de l'installer à New-York (siège de l'organisation) avec des coordinateurs sur le terrain clairement désignés (et dotés d'un sens aigu de l'analyse politique). Si l'UNIFEM pouvait se concentrer sur les aspects politiques de ces partenariats avec les Bureaux régionaux, moins de ressources seraient nécessaires car il n'y aurait pas de mise en œuvre. Ainsi, ils pourraient trouver le financement pour payer le personnel spécialisé. »

Un représentant de l'UNIFEM sur le terrain

« Je propose qu'il y ait un responsable des organisations régionales pour chaque section (par exemple Section africaine), qui soit présent sur le terrain et non au niveau du siège , ceci pour deux raisons : tout d'abord l'UNIFEM a besoin d'être plus présent sur le terrain et, deuxièmement, cela faciliterait les contacts et la communication avec les organisations régionales. »

Un représentant de l'UNIFEM sur le terrain

2.4 Partenariat UNIFEM – SADC

Dates de la mission: 29 janvier - 2 février 2009
Équipe chargée de la mission: Anette Wenderoth (Universalia), Shravanti Reddy (UNIFEM EU)

Contexte organisationnel

La Communauté pour le Développement de l'Afrique Australe (SADC) existe depuis 1980, année où elle a été formée comme une alliance souple de neuf États de l'Afrique Australe dénommée Conférence pour la Coordination du Développement de l'Afrique Australe (SADCC), avec pour objectif principal de coordonner des projets de développement afin de réduire la dépendance économique vis-à-vis de l'Afrique du Sud à l'époque de l'apartheid. Le passage d'une « Conférence pour la coordination » en une « Communauté pour le développement » (SADC) a eu lieu le 17 août 1992, à Windhoek, en Namibie, lorsque la Déclaration et le Traité ont été signés au Sommet des chefs d'État et de gouvernement, donnant en cela à l'organisation un caractère légal. Le siège de la SADC est situé à Gaborone, au Botswana.

L'Unité Genre de la SADC

L'Unité Genre de la SADC a été créée en 1996[103] suite à l'initiative des États membres de la SADC d'intégrer les questions et perspectives liées au genre dans leurs politiques, plans et programmes. L'Unité Genre est responsable de conseiller sur les questions relatives à l'intégration du genre et aux stratégies d'émancipation, et de fournir au Secrétariat de la SADC et aux États membres la direction stratégique à suivre en matière d'intégration du genre.

Dans sa Déclaration sur le genre et le développement, la SADC s'est engagée à mettre en place une Unité Genre dotée d'un minimum de deux personnes, et aujourd'hui, cette unité compte exactement deux personnes. Vu les responsabilités de cette unité, beaucoup considèrent cela comme trop peu. Au cours des dernières années, la SADC est passée par plusieurs restructurations qui

103 Il semble y avoir un doute sur la date réelle de sa création – l'information provient du site Web de la SADC mais la consultation de différents partenaires donne 1996, 1997 et 1998 comme dates possibles.

ont conduit à une augmentation du personnel dans de nombreuses unités, alors que l'unité Genre a conservé la même taille. Des projets prévoient d'ajouter des Points focaux Genre au sein des directions thématiques de la SADC. À ce jour, seul un Point focal a été nommé, à la Direction du développement social et humain. Son poste est financé par la Banque africaine de développement. L'Agence Canadienne pour le Développement International (CIDA) a annoncé son intérêt à financer trois autres postes similaires.

Selon le personnel de l'Unité Genre, le budget de l'unité est considérablement inférieur à celui de toute autre unité de la SADC.[104] Trois pour cent seulement du budget actuel de l'unité est apporté par les États membres de la SADC. Le reste est assuré par des donateurs internationaux.

Plusieurs partenaires ont indiqué que la position de l'Unité Genre avait été affaiblie au cours des cinq dernières années car, initialement (à l'époque de son premier directeur), l'unité relevait directement du Secrétaire exécutif de la SADC, réputé pour lui offrir de meilleures chances d'être entendue et reconnue. Suite à la restructuration de la SADC et aux changements de directeurs du Secrétariat exécutif et de l'Unité Genre, l'unité ne dispose plus d'accès direct au Secrétariat exécutif, mais relève d'un directeur responsable de plusieurs questions transversales. Cependant, on considère encore comme un avantage le fait que l'Unité Genre ne soit pas (encore) intégrée dans l'une des directions thématiques de la SADC, mais qu'elle soit toujours dans une position qui légitimise, au moins officiellement, son travail au niveau institutionnel par-delà les directions.

Partenariat UNIFEM – SADC

Historique: L'UNIFEM soutient le programme Genre de la SADC depuis 1992. Le programme initial (1992-1998) a été évalué en 1999, mais pour l'instant nous n'avons pas encore réussi à nous procurer ce document. L'un des partenaires consultés a fait remarquer que le programme initial UNIFEM-SADC offrait une base pour institutionnaliser le genre au sein de la SADC par la création de l'Unité Genre car cela permettait de sensibiliser largement aux carences et aux besoins existants en termes d'égalité entre les sexes. La relation actuelle entre l'UNIFEM et l'Unité Genre de la SADC semble étroite et personnelle, l'Unité sollicitant souvent des conseils informels auprès du bureau sous-régional de l'UNIFEM à Johannesburg, par téléphone ou par courriel. L'UNIFEM a apporté une modeste assistance financière à différentes initiatives de l'Unité Genre de la SADC. Ses compétences et son assistance techniques sont autant appréciées, voire davantage, que son soutien financier.

Protocoles d'accord: L'UNIFEM et la SADC ont signé des accords de collaboration pour des projets ou initiatives spécifiques, pour lesquels l'UNIFEM apporte une assistance financière en échange de rapports d'évaluation réguliers. Il n'existe pas de protocole d'accord global précisant les conditions d'une collaboration institutionnelle suivie. Cela pourrait changer bientôt car il existe un projet de mise en place d'un « protocole d'accord parapluie » entre les Nations Unies dans leur ensemble et la SADC.

Partenaires et stratégies principales:

- Apporter un soutien technique et financier à l'Unité Genre de la SADC, principalement pour des initiatives et processus spécifiques, mais aussi au coup par coup, lorsque cela est nécessaire.
- Apporter un soutien technique et financier au programme Genre du Forum parlementaire de la SADC.

Activités / initiatives spécifiques:

- ***En rapport avec l'Unité Genre de la SADC:*** Soutien technique et financier aux organisations de la société civile et aux institutions en charge des affaires féminines afin de réussir à convaincre de l'utilité de créer une Unité Genre à la SADC et de s'impliquer activement dans les processus de consultation et de défense liés au travail de l'Unité Genre, notamment dans le domaine de la Politique Genre

104 Nous n'avons pas trouvé d'information sur le budget exact de l'Unité Genre ni de comparaisons avec celui d'autres unités de la SADC. Presque toutes les personnes consultées ont toutefois indiqué que les ressources financières de l'unité (ainsi que ses ressources humaines) étaient très limitées.

et du Protocole Genre de la SADC. L'UNIFEM a notamment apporté son assistance aux réunions de coordination et de programmation qui ont permis à plusieurs organisations de la société civile de la région de se rassembler et de développer des stratégies communes. L'UNIFEM a offert conseils et avis techniques à chaque fois que c'était nécessaire.

- ***Avec l'Unité Genre de la SADC :*** Soutien technique et financier à l'élaboration de la Politique Genre de la SADC (2007), soutien technique et financier au développement et à la diffusion du projet de Protocole Genre et Développement pour la SADC. Le soutien financier de l'UNIFEM a notamment permis à l'Unité Genre de conduire des ateliers de consultation avec un large éventail de partenaires. En outre, l'UNIFEM a participé à l'équipe de travail sur le protocole de la SADC, s'impliquant activement dans la rédaction, relecture et révision du Protocole.

- ***Avec le Forum parlementaire:*** L'UNIFEM a apporté son soutien technique et financier à diverses actions : la création du groupe de travail sur le genre au Forum Parlementaire de la SADC, l'élaboration d'un manuel sur le rôle des membres du parlement dans la lutte contre le VIH, le réseau régional de femmes au parlement, la promotion de la participation accrue des femmes en politique et dans des postes de direction, l'étude théorique sur l'intégration du genre dans les partis, et différentes actions de formation et de renforcement des capacités.

Contexte des organisations régionales

L'épidémie de VIH/sida est toujours un énorme problème dans la sous-région, pas uniquement du point de vue de la santé mais aussi du point de vue économique et social. L'Afrique australe est la région du monde la plus touchée par cette maladie. Le lien entre le VIH/sida et la violence à l'égard des femmes est de plus en plus évident.

La région connaît une pauvreté croissante, qui touche particulièrement les femmes (et les enfants). La crise économique mondiale actuelle va sans doute affecter les économies de la plupart des États membres de la SADC, ce qui peut en retour influer négativement sur leur capacité et leur volonté à lutter contre (et s'investir dans) des problèmes sociaux « anodins » comme l'inégalité entre les sexes.

La participation politique des femmes a augmenté au cours des dix dernières années dans la plupart des pays de la SADC mais elle continue cependant à être faible.

Quelques États membres de la SADC (comme le Zimbabwe) font face à une crise politique, sociale et économique sévère, qui affecte les femmes ainsi que la capacité de l'État à traiter efficacement les questions d'égalité entre les sexes et de droits des femmes.

En 2006, suite à la conférence de Windhoek sur l'Efficacité de l'aide, la SADC et ses Partenaires au développement internationaux (PDI) ont émis une déclaration conjointe sur « Un nouveau partenariat entre la SADC et les partenaires au développement internationaux ». La déclaration souligne l'objectif général, l'engagement pris par la SADC et les partenaires au développement internationaux d'entreprendre un dialogue efficace dans le cadre du nouveau partenariat, ainsi que les domaines principaux de coopération entre la SADC et les partenaires au développement internationaux.

Dans le cadre de la réforme actuelle des Nations Unies, l'équipe des Directeurs régionaux des Nations Unies projette de signer un protocole d'accord commun avec la SADC. Il reste à voir de quelle façon il influera sur le travail de l'UNIFEM avec la SADC.

Importance accordée par la SADC à l'égalité entre les sexes et aux droits des femmes

La SADC a ratifié toutes les déclarations et conventions internationales majeures – CEDAW (2004), Déclaration solennelle sur l'égalité entre les sexes en Afrique par laquelle elle a réaffirmé son engagement vis-à-vis de cette question intégrée à l'article 4 de l'Acte constitutif de l'Union africaine, Programme d'action de Dakar (1994), Programme d'action de Beijing (1995), OMD, Résolution 1325 du Conseil de sécurité (2000) et Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples, relatif aux droits des femmes en Afrique (2003).[105] Au

105 Source: Politique Genre de la SADC (2007).

cours de la dernière décennie, la SADC s'est engagée dans le développement et la diffusion d'un certain nombre de politiques sous-régionales (spécifiques à la SADC), de stratégies et d'actions.

- 1996 – Création de l'Unité Genre de la SADC – à notre connaissance, c'est la première unité genre dans une organisation africaine sous-régionale de ce type.
- 1997 *Déclaration de la SADC sur le Genre et le Développement*, qui préconise un quota de 30 % de femmes dans la politique et les prises de décision, la réforme de toutes les lois et pratiques sociales discriminatoires, l'accès total des femmes aux ressources productives et leur contrôle, la prévention et l'éradication des violences à l'égard des femmes, l'accès des femmes et des filles à l'éducation et l'instauration d'une culture de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes dans la région couverte par la SADC.
- 1998 *Addendum* à la Déclaration sur le Genre et le Développement, *sur la Prévention et l'éradication de la violence à l'égard des femmes*
- 1999 *Plan d'Action pour le Genre*
- 2002 Création du *Groupe parlementaire régional des femmes* de la SADC.
- 2005 *Cadre de mise en œuvre stratégique régionale sur le Genre et le Développement* (2006-2010), dont l'un des objectifs était d'élaborer une politique régionale Genre.
- 2007 *Politique régionale en matière de Genre* approuvée et entérinée par le Conseil des ministres de la SADC et le Sommet de la SADC – cadre d'orientation général pour la mise en œuvre de tous les engagements liés au genre, et notamment des efforts d'intégration du genre aux niveaux national et régional.
- 2007 Projet de *Protocole Genre et Développement de la SADC*. Le Protocole vise à assister et promouvoir la mise en œuvre de la Politique régionale en matière de Genre. Il est juridiquement contraignant pour les États membres et comprend un ensemble de cibles et un calendrier clairs. Les États membres doivent suivre l'évolution et rendre régulièrement des comptes sur les progrès accomplis.
- 2008 Le Protocole Genre a été rejeté dans un premier temps par le Sommet de la SADC (2007), puis il a été adopté en août 2008. Tous les États membres sauf trois l'ont signé. À ce jour, aucun pays ne l'a encore ratifié. On espère parvenir à une mise en œuvre dans tous les États membres d'ici 2015.

Les partenaires consultés ont déclaré que la SADC avait fait preuve d'un engagement et d'une volonté politiques considérables vis-à-vis de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes, mais qu'il existe toujours un manque d'investissement tant au niveau régional que national pour traduire cette politique en actes. Il est souhaité que le Protocole Genre de la SADC serve à favoriser ce passage aux actes.

Influence de la SADC sur les capacités et les agendas régionaux, nationaux et des organisations de la société civile:

La SADC a joué un rôle clé dans la définition d'un agenda régional officiel (qui n'existait pas auparavant) sur les questions de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes, en instituant une Politique et un Protocole Genre exhaustifs et adoptés d'un commun accord. Son rôle moteur à cet égard semble avoir été salué et accepté par la plupart, voire l'ensemble, des États membres et par les organisations de la société civile – qui avaient activement œuvré pour la mise en place de l'Unité Genre.

La SADC n'a pas de pouvoir de mise en œuvre au niveau national, mais c'est un rassembleur, un coordinateur et un *catalyseur* (comme l'UNIFEM). Les politiques et outils de la SADC donnent des orientations aux États membres, les études et rapports de la SADC donnent des informations sur les bonnes pratiques et sur les leçons tirées de l'expérience.

Les partenaires consultés ont remarqué que l'une des façons les plus efficaces pour la SADC d'inciter au changement au niveau national était de créer une compétition parmi les États membres - par exemple par le biais de réunions rassemblant des représentants de différents États membres, ou par des publications telles que le « Gender Monitor » qui synthétise et compare les réalisations liées au genre dans les différents États membres.

Les partenaires ont indiqué que la SADC jouait un rôle important pour légitimer et faire progresser les questions en faveur desquelles les organisations de la société civile nationales et régionales militent au plus haut niveau politique.

Ils considèrent qu'il est important et utile d'avoir une telle entité régionale, capable de coordonner les échanges et les actions communes entre la SADC et les États membres. L'une des personnes interrogées a indiqué qu'il était important de consolider davantage ce rôle de leadership, par exemple en faisant apparaître clairement que les manifestations régionales – bien que sponsorisées par des donateurs internationaux – appartiennent et sont conduites par la SADC (et non par l'UNIFEM par exemple).

Obstacles à l'engagement et/ou à l'influence de la SADC vis-à-vis de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes

L'Unité Genre de la SADC manque d'effectif et de ressources. Son budget dépend presqu'exclusivement des donateurs extérieurs. L'une des raisons à cela semble être l'idée répandue à la SADC selon laquelle l'intégration du genre ne requiert pas de ressources financières.

Il semble y avoir des discussions récurrentes au sein de la SADC (Secrétariat et États membres) pour appeler à la suppression de l'Unité, ou à son changement de statut (plutôt que de relever directement du Secrétariat exécutif, certains voudraient qu'elle intègre l'une des Directions thématiques de la SADC, ce qui pourrait limiter - encore plus - sa capacité à faire valoir sa responsabilité en matière d'intégration du genre auprès des Directions). Aussi, sa viabilité semble constamment menacée.

L'alternance de leadership au sein de la SADC a affecté la stabilité et la cohérence du travail de l'Unité genre et, potentiellement, sa capacité à atteindre ses objectifs à long terme dans le délai imparti.

Les connaissances et compétences en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes au sein des directions de la SADC sont encore limitées ; il est donc nécessaire de développer les capacités afin de s'assurer que ces thèmes seront traités dans l'ensemble des programmes, des politiques et des stratégies de la SADC. Les ressources actuelles de l'Unité Genre ne suffisent pas à permettre ce développement des capacités dans le futur.

Les Institutions en charge des affaires féminines de la quasi-totalité des États membres restent fragiles en termes de moyens humains et financiers et de statut.

Contexte de l'UNIFEM

Le partenariat avec la SADC semble accaparer le personnel des bureaux sous-régionaux de l'UNIFEM (qui y consacre bien plus de temps qu'à d'autres partenariats et actions). À notre connaissance, le Directeur régional de l'UNIFEM a adopté jusqu'à présent un rôle moteur dans ce partenariat, mais d'autres membres du personnel ont également pris en charge diverses tâches. Avec l'arrivée récente d'un Directeur régional adjoint, le travail lié à ce partenariat pourra être mieux réparti entre les membres de l'équipe.

Nous n'avons pas d'information détaillée sur les ressources financières qui ont été affectées à ce partenariat par le passé. Dans la stratégie actuelle des bureaux sous-régionaux, une allocation principale de 50 000 $ des Etats unis a été attribuée en 2009 pour « une campagne de défense avec l'Alliance des ONG pour le Protocole de la SADC, pour l'évaluation du coût et la mise en œuvre du Protocole au niveau national ».

Les partenaires ont fait remarquer que les compétences techniques et l'expérience de l'UNIFEM sur toutes les questions liées à l'égalité entre les sexes, aux droits des femmes et à l'intégration du genre le distinguaient de nombreux autres partenaires de développement. L'UNIFEM est décrit comme étant très accessible, toujours prompt à dispenser ses conseils, de façon informelle, et à offrir son assistance (téléphone, courriels, visites) en cas de besoin. En mettant au centre de ses préoccupations l'égalité entre les sexes et les droits des femmes, l'UNIFEM est plus un allié qu'un « simple » donateur. Ses vastes réseaux et sa capacité à relier les partenaires entre eux (y compris les agences des Nations Unies, les Organisations de la société civile et les Institutions nationales en charge des affaires féminines) sont une autre force de l'UNIFEM.

Résultats

Pièce jointe 2.5 Quelques résultats clés du partenariat UNIFEM – SADC

Type de changement	Exemples	Commentaires	Concernant particulièrement
Changement des politiques et pratiques en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes	Création de l'Unité Genre de la SADC	L'assistance apportée par l'UNIFEM aux organisations de la société civile et aux mécanismes nationaux de promotion des femmes les a aidées à gagner la campagne en faveur de la création de l'Unité Genre de la SADC – une initiative jugée majoritairement utile, tant sur le plan régional que national.	SADC États membres Organisations de la société civile
	Élaboration de la Politique Genre et du Protocole Genre de la SADC.	Ces deux documents sont considérés comme des étapes très importantes pour l'égalité entre les sexes et les droits des femmes sur le plan régional car ils fournissent à la SADC, aux États membres et aux Organisations de la société civile un référentiel commun et approuvé par tous, qui peut être utilisé dans les campagnes de sensibilisation. Bien que l'UNIFEM n'ait pas été le seul donateur à soutenir leur développement, son assistance a été décrite comme très importante, dans le sens où celle-ci ne se limitait pas à un soutien financier, mais comprenait également une aide et des conseils techniques. La capacité de l'UNIFEM à travailler en réseau et à faire en sorte que les Organisations de la société civile soient impliquées dans le processus est souvent citée. L'UNIFEM a fait partie du groupe de travail initial œuvrant à développer le projet de Protocole Genre, et a contribué à rassembler différents partenaires pour en débattre.	SADC États membres Organisations de la société civile
Changement des politiques et pratiques en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes (Suite)	L'UNIFEM a soutenu le Forum parlementaire de la SADC dans son travail de sensibilisation afin d'améliorer la représentation des femmes en politique et leur participation aux processus décisionnels.	Mentionné dans le rapport 2005 d'Afrique australe Les résultats de ce travail de sensibilisation, tels que mentionnés par l'UNIFEM dans ses rapports comportent les points suivants : Les quotas votés ont été adoptés et confirmés par la Cour suprême suite à un problème de légalité dans le système de circonscriptions électorales du Lesotho. En Afrique du Sud, où la loi incite les partis à instaurer la parité hommes / femmes, le Congrès national africain (ANC) a fixé lui-même, dès décembre 2005, un quota de 50 % de femmes dans les élections locales. Le parti politique ZANU PF au Zimbabwe a mis en place un quota provincial afin que 30 % des circonscriptions d'une province soient représentées par des candidates femmes. Nous ne disposons pas d'informations qui nous permettraient de vérifier dans quelle mesure les changements mentionnés sur le plan national et politique a) ont été la conséquence directe de la campagne de sensibilisation du Forum parlementaire, et b) dans quelle mesure le soutien de l'UNIFEM au Forum parlementaire a contribué à ces changements.	États membres Partis politiques (au niveau national)
	Campagne de sensibilisation intensive par le Forum parlementaire de la SADC et les organisations de femmes avec le soutien de l'UNIFEM.	Mentionné dans le rapport 2005 d'Afrique australe Selon les rapports de l'UNIFEM : A entraîné la nomination d'instances dirigeantes : celle des présidents adjoints au Zimbabwe et en Afrique du Sud et du Premier ministre au Mozambique. Afin de transformer cela en réalité, des campagnes pour le vote des femmes ont été organisées durant les élections 2004/2005, avec des ateliers de formation et de renforcement des capacités afin que les candidats potentiels établissent une stratégie collective pour une campagne réussie et la conception de matériel de sensibilisation.	États membres (gouvernement du Zimbabwe et Unité / Ministère Genre)

Type de changement	Exemples	Commentaires	Concernant particulièrement
		Au Zimbabwe, cette campagne s'est traduite par le renforcement du Département Genre en un véritable Ministère des Femmes, du Genre et du Développement communautaire ainsi que par l'amendement de l'Article 23 de la Constitution qui sanctionnait la discrimination à l'égard des femmes. Des réflexions similaires sont en cours au Swaziland. De même que pour les résultats précédents, nous ne disposons pas d'information suffisante pour évaluer dans quelle mesure ces changements peuvent être attribués au travail de sensibilisation du Forum parlementaire, et quel rôle le soutien de l'UNIFEM a joué dans ces changements.	
Nouvelles connaissances en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes	Étude : Bilan des progrès accomplis pour la suppression de la violence à l'égard des femmes depuis la Campagne des seize jours en 2006, et dans le contexte du projet de Protocole Genre et Développement de la SADC	Mentionné dans le rapport 2007 d'Afrique australe	États membres SADC Organisations de la société civile
Nouvelles connaissances en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes (Suite)	L'UNIFEM et le Forum Parlementaire ont collaboré à une étude signalant les divergences qui apparaissent dans les manifestes des partis politiques quant au niveau de participation des femmes dans ces mêmes partis (par exemple, systèmes de quotas). Les résultats de l'étude ont été présentés lors d'une consultation de l'équipe de conseil sur le genre du Forum parlementaire de la SADC, dont l'UNIFEM est membre.		SADC États membres
Nouvelles capacités en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes	Formation de formateurs sur la CEDEF et le VIH/sida	L'UNIFEM a apporté son soutien à une Formation de formateurs sur la CEDEF et le VIH/sida afin de promouvoir et protéger les droits fondamentaux des femmes en Afrique australe et intégrer les questions liées au VIH/sida dans tous les domaines d'activité. La formation a initié les participants aux droits de l'homme et aux schémas de développement se rapportant aux femmes dans la SADC, a examiné la dimension Genre de la pandémie du VIH/sida au niveau de la SADC et a exploré la façon dont les dispositions de la CEDEF et du Protocole permettent de développer ou renforcer l'approche stratégique vis-à-vis de la pandémie VIH/sida au niveau de la SADC.	
	Conception de fiches spécifiques afin de mesurer les progrès accomplis dans la lutte contre les violences à l'égard des femmes et relier ces progrès au Protocole Genre et Développement de la SADC	Mentionné dans le rapport 2007 d'Afrique australe	États membres SADC

Type de changement	Exemples	Commentaires	Concernant particulièrement
	Conception d'un schéma qui pourra être utilisé pour développer ou renforcer des plans d'action nationaux pour la suppression de la violence à l'égard des femmes, et qui est lié ou fondé sur le Protocole Genre de la SADC	Mentionné dans le rapport 2007 d'Afrique australe	États membres

Viabilité

Le partenariat a contribué à la création de l'Unité Genre de la SADC, et a aidé cette unité à remplir sa mission avec succès. Alors que l'existence de l'Unité Genre semble faire l'objet de menaces répétées, la Déclaration de la SADC sur le Genre et le Développement (1997) engage explicitement la SADC à « établir une Unité Genre au sein de son secrétariat, dotée au minimum de deux fonctionnaires de rang élevé », ce qui augmente la probabilité que cette unité reste viable. Les Organisations de la société civile et plusieurs États membres ont fait preuve de leur engagement à poursuivre les pressions pour que l'Unité Genre continue à exister.

La politique et le protocole Genre de la SADC donnent une orientation d'ensemble, spécifique à chaque région de la SADC, ainsi que des objectifs en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes. Ils ont été élaborés avec l'aide des États membres (principalement les NWM et Organisations de la société civile), ce qui augmente la probabilité d'appropriation de ces documents par les États membres. Même si la Politique et le Protocole Genre n'entraînent pas de changements immédiats sur le terrain, ils offrent un environnement propice à ces changements sur les plans régional et national. La Politique Genre offre également un modèle pour le développement et la révision des politiques nationales liées au genre (exemple du Malawi).

Difficultés

L'Unité Genre de la SADC et les Mécanismes nationaux de promotion des femmes, au plan national, sont en manque constant de capacités et de ressources, ce qui limite leur aptitude à remplir leurs missions et à accéder aux décideurs de haut niveau. Le manque constant de moyens des Mécanismes nationaux de promotion des femmes accentue la nécessité pour l'UNIFEM de poursuivre son travail au niveau national, ce qui peut l'aider à faire pression pour l'adoption et la mise en œuvre des accords régionaux (tels que le Protocole de la SADC) dans les États membres.

La Politique Genre de la SADC, et notamment le Protocole Genre, sont des outils prometteurs. Cependant, comme le faisait remarquer un partenaire, « un instrument ne vaut que par les mécanismes et ressources qui permettent sa mise en œuvre ». Comme l'a démontré l'expérience avec des outils similaires (CEDEF, Déclaration sur le Genre,…), le défi principal pour le meilleur des instruments est de passer de la théorie à la pratique.

Étant donné que l'UNIFEM doit rendre compte des résultats, l'une des difficultés du partenariat avec la SADC réside dans le fait que celle-ci a un rôle similaire à celui de l'UNIFEM, un rôle de catalyseur, de facilitateur et de coordinateur ; ce n'est pas une agence de mise en œuvre, elle ne peut pas déclencher les changements au niveau national, mais elle peut seulement créer un environnement plus propice à ces changements.

Opportunités

Alors que la pérennité de l'Unité Genre de la SADC apparaît comme menacée, il faut reconnaître que c'est une entité qui a été créée à la demande des Organisations de la société civile et des États membres (notamment

les Mécanismes nationaux de promotion des femmes), qui ont également exercé des pressions répétées pour qu'elle continue à exister. Bien que l'on reconnaisse que l'Unité Genre dispose de capacités limitées, son travail est considéré comme très important et les partenaires reconnaissent que cette unité fait beaucoup malgré ses faibles moyens. L'UNIFEM soutient donc une entité qui est considérée comme importante et pertinente par les acteurs clés de l'égalité entre les sexes dans la région.

Il n'y a pas de changements apparents que l'UNIFEM devrait accomplir pour améliorer sa collaboration avec la SADC. L'ampleur de son soutien est dictée, d'une certaine façon, par ses ressources limitées. Nos informations indiquent qu'à ce jour, les ressources disponibles ont été utilisées à bon escient. Les suggestions suivantes concernent ce que l'UNIFEM fait déjà et ce que nous pensons qu'il devrait *continuer* à faire :

- Approche sur plusieurs fronts afin de soutenir le changement tant au niveau régional que national. Recherche et utilisation des synergies nées de cette approche multiple – par exemple, utiliser systématiquement l'information et les leçons tirées de l'expérience nationale pour informer les acteurs au niveau régional, et vice-versa.

- Priorité aux partenaires clés à la SADC qui ont déjà une mission claire en matière de genre (l'Unité Genre et le Forum parlementaire par exemple) pour s'employer à renforcer encore davantage leur influence au sein et à l'extérieur de la SADC.

- Faire usage des points forts de l'UNIFEM : Sa compétence technique et son approche pratique, ses réseaux étendus et variés, et son rôle d'agence des Nations Unies qui permet souvent d'ouvrir des portes. Pour la SADC, un soutien efficace ne rime pas nécessairement avec financements importants, mais un soutien moral et technique constant et toujours prompt comme celui de l'UNIFEM est également d'une grande valeur. L'UNIFEM aussi a un rôle permanent à jouer pour aider les partenaires issus de toute la région à créer et maintenir une dynamique, pour une collaboration réussie.

Enseignements tirés et prochaines étapes

- Largement poussée par la demande : La dynamique pour lancer de nombreuses initiatives soutenues par l'UNIFEM en relation avec la SADC est venue de partenaires régionaux, que ce soit les Organisations de la société civile, les Mécanismes nationaux de promotion des femmes ou le Secrétariat de la SADC.

- Améliorer l'adhésion régionale : Un aspect clé du rôle de l'UNIFEM concerne sa capacité à rassembler divers partenaires venus de toute la région afin d'élaborer un agenda commun.

- Buts communs : Plusieurs partenaires ont insisté sur les effets positifs que des buts concrets comme l'achèvement de la Politique et du Protocole Genre de la SADC ont eus pour forger une alliance entre les différents défenseurs des femmes. En travaillant sur ces objectifs concrets, les groupes ont surmonté leurs différences et se sont recentrés sur des buts communs et prioritaires.

- Travailler au niveau régional avec la SADC ne peut pas remplacer le travail de l'UNIFEM au niveau national, mais c'est un complément important à ce travail sur le plan national.
  - Offre de l'espace pour les échanges d'idées, les enseignements, les outils, les bonnes pratiques, tout ce qui améliore les connaissances et les compétences des défenseurs de la cause dans chaque pays, tout ce qu'ils peuvent utiliser pour leur travail politique et militant au niveau national.
  - Les instruments régionaux tels que la Politique et le Protocole Genre offrent une vision et des buts communs auxquels les défenseurs, à travers la région, peuvent se référer, et qu'ils peuvent utiliser pour orienter leur travail au niveau national.
  - Les réunions et forums de la SADC ainsi que les publications de la SADC comportant des informations sur les progrès accomplis pour atteindre les objectifs en matière d'égalité entre les sexes offrent l'opportunité d'exercer une « compétition entre pairs » parmi les États membres.

3. Partenariats UNIFEM – Organisations régionales en Amérique Latine et Caraïbes

3.1 Partenariat UNIFEM – CARICOM

Dates de la mission : 19 – 21 janvier 2009
Équipe chargée de la mission: Katrina Rojas (Universalia), Alexa Khan (Universalia)

Contexte organisationnel

La Communauté des Caraïbes (CARICOM) est une organisation intergouvernementale composée de quinze États membres et cinq États associés des Caraïbes. Elle a été créée en 1973, suite à l'accord conclu entre les chefs de gouvernement des sept pays membres de l'ancienne Association de libre-échange des Caraïbes (CARIFTA), afin de transformer la zone de libre-échange en un marché plus intégré comportant des mesures telles que la libre circulation du travail et du capital et la coordination des politiques nationales (agriculture, industrie et affaires étrangères). Établie par le Traité de Chaguaramas, le 4 juillet 1973, afin d'améliorer la compétitivité de la région sur le plan international, la CARICOM vise les objectifs suivants, conformément à l'Article 6 du traité révisé : i) amélioration des conditions de vie et de travail, ii) plein emploi des forces de travail et autres facteurs de production, iii) convergence et développement économique soutenus et coordonnés, iv) élargissement des relations économiques et commerciales avec les États tiers, v) amélioration de la compétitivité internationale, vi) organisation pour une production et une productivité accrues, vii) obtention d'un poids et d'une efficacité économiques plus importants des États membres dans leurs relations avec les États tiers, les groupes d'États et toute autre entité, et viii) coordination plus développée des politiques étrangères et économiques et coopération fonctionnelle renforcée des États membres. Le secrétariat de la CARICOM est basé à Georgetown, en Guyane.

Unité Genre et Développement de la CARICOM

L'Unité Genre et Développement de la CARICOM a succédé à un Bureau des Femmes et de la Nutrition, fondé en 1978 avec des financements de l'UNICEF. En 1980, un Bureau des Femmes, indépendant, a été créé avec des financements du PNUD, pour promouvoir et mettre en œuvre les politiques et les programmes visant à améliorer le statut des femmes au sein de la Communauté des Caraïbes, par le biais de réunions régulières des Ministres en charge des affaires féminines ou des questions liées au genre. L'actuelle Unité Genre et Développement est installée à la Direction du développement humain et social, au sein du Programme sur le développement des ressources humaines. Ceci est la conséquence des recommandations issues de la Réunion des responsables des Bureaux Femmes / Genre de la CARICOM qui s'est tenue en septembre 2002.

Le but du sous-programme Genre et Développement est de promouvoir de nouvelles approches intersectorielles afin de contribuer au développement des ressources humaines, à la réduction de la pauvreté, à l'égalité entre les sexes et à la protection des groupes défavorisés, dans le but de réaliser les Objectifs du millénaire pour le développement. Le sous-programme Genre et Développement est centré sur les missions attribuées lors des réunions des chefs de gouvernement et du Conseil pour le développement humain et social (COHSOD). Le dernier COHSOD sur le Genre s'est tenu en 2005.

L'Unité Genre et Développement est actuellement dirigée par un Directeur des programmes adjoint, qui travaille en liaison avec les responsables des Bureaux en charge des femmes dans chaque État membre de la CARICOM. Le budget du sous-programme Genre et Développement semble être basé sur les financements des donateurs extérieurs ainsi que sur le Secrétariat de la CARICOM[106], mais nous sommes incapables d'établir le montant exact du budget annuel de ce sous-programme.

Partenariat UNIFEM – CARICOM :

Historique: La collaboration entre l'UNIFEM et la CARICOM remonte à la création du Bureau Femmes/Nutrition, à la fin des années 1970 et au début des années 1980. Les partenaires rapportent que le premier Directeur des programmes du Bureau caribéen de l'UNIFEM jouait un rôle important dans le développement des projets liés aux violences domestiques, durant les années 1980. En outre, ils ont souligné que le fait de recruter le personnel du bureau caribéen de l'UNIFEM dans la région reflétait une compréhension des faiblesses des institutions nationales, y compris des contraintes auxquelles se heurtait le Bureau des femmes du CARICOM. Le bureau de l'UNIFEM a toujours recherché les opportunités de collaboration et de partenariat renforçant sa mission de promotion de l'égalité entre les sexes.

Protocoles d'accord: Il n'existe pas de protocole d'accord officiel précisant les conditions de la collaboration entre l'UNIFEM et la CARICOM. Cependant, des conventions de subvention ont été signées en relation avec des actions spécifiques financées par l'UNIFEM. De plus, la relation étroite entre les principaux collaborateurs de l'UNIFEM et l'Unité Genre et Développement implique que les requêtes informelles d'assistance technique, politique ou générale sont examinées rapidement.

Partners and key strategies: Aujourd'hui, le partenaire principal de l'UNIFEM à la CARICOM est l'Unité Genre et Développement[107], (à laquelle l'UNIFEM apporte son soutien technique et financier. Parmi les autres bénéficiaires du soutien de l'UNIFEM figurent la Division Statistiques et le Partenariat pan-caribéen contre le VIH/sida (PANCAP). De plus, l'UNIFEM appuie la participation des Bureaux Genre/ Femmes dans les réunions régionales et internationales, accorde des financements pour les programmes visant à accroître la sensibilisation envers le genre, la prévention de la violence à l'égard des femmes et les actions en faveur de l'égalité entre les sexes. Les réseaux d'ONG régionales œuvrant à l'égalité entre les sexes sont également des partenaires clés. L'UNIFEM travaille en étroite collaboration avec les agences onusiennes concernées de la région (PNUD et UNICEF[108]) ainsi qu'avec d'autres agences donatrices telles que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et le Ministère britannique du développement international (DFID).

Activités / initiatives spécifiques:

- **Relatives à la CARICOM**: L'UNIFEM a apporté un soutien technique et financier aux institutions en charge des affaires féminines, facilitant leur participation dans les réunions régionales et internationales et donnant des conseils techniques et stratégiques si nécessaire. De plus, l'UNIFEM a contribué à financer les programmes de sensibilisation au sein des États des Caraïbes. Parmi les contributions de l'UNIFEM au Partenariat pan-caribéen contre le VIH/sida figurent l'élaboration du nouveau Schéma stratégique régional caribéen qui intègre la dimension d'égalité entre les sexes, ainsi que des conseils réguliers durant la mise en œuvre du volet Discrimination et Rejet social. Un soutien financier a également été apporté au programme de la CARICOM sur le Renforcement des capacités dans la compilation des statistiques en matière de société/genre et environnement.

106 L'Analyse du Cadre Logique 2007-2009 reflète les deux sources de financement mais ne détaille pas les activités spécifiques ni les résultats à financer par les donateurs extérieurs.

107 Le Directeur adjoint du Programme de l'Unité Genre et Développement co-préside le Groupe de conseil régional sur le Genre et le Développement avec l'UNIFEM. L'UNIFEM a également financé un audit Genre au Secrétariat de la CARICOM.

108 L'UNFPA est impliqué dans la programmation liée à l'égalité entre les sexes mais sa collaboration avec l'UNIFEM est limitée.

- **Relatives à l'Unité Genre et Développement:** Entre 2005 et 2008, l'UNIFEM a apporté son soutien technique et financier[109] à des initiatives telles que l'amélioration de l'intégration du genre au sein du Secrétariat de la CARICOM (2006), l'Audit Genre de la CARICOM (2008), l'hébergement du Groupe de conseil régional sur le Genre et le Développement (2005 à aujourd'hui), l'examen de la législation-type de la CARICOM sur la violence domestique. L'UNIFEM a également commencé à soutenir la création d'un poste de rapporteur spécial sur la violence contre les femmes, poste de haut niveau visant à aider au développement d'un engagement et d'une volonté politique forte pour mieux agir contre cette violence. Des discussions sont en cours concernant les attributions de ce poste.[110]

Contexte des organisations régionales

Les partenaires consultés s'accordent à dire que la CARICOM est encore l'organisation intergouvernementale la plus crédible et la plus légitime de la région, malgré quelques opinions mitigées sur son efficacité. Elle continue à être l'institution la plus appropriée pour favoriser une approche régionale d'élaboration et de mise en œuvre des politiques.

La CARICOM continue à être le partenaire préféré des donateurs travaillant dans la région, y compris les organes des Nations Unies, l'ACDI, le DFID et des entités régionales telles que la Banque caribéenne de développement, l'Organisation des États de la Caraïbe orientale (OECO) et la Banque interaméricaine de développement (BID).

Tandis que la Guyane, Trinité-et-Tobago, la Grenade et le Suriname ont fait de grands progrès dans la représentation des femmes au Parlement et dans les ministères au cours des cinq dernières années, les autres États de la CARICOM restent à la traîne. Outre la nomination de femmes à des portefeuilles « mineurs » comme la santé, l'éducation et les services sociaux, on constate des changements plus significatifs avec l'attribution de ministères plus importants comme les affaires étrangères, les finances, la justice et le bureau du procureur général. La première femme de la région à occuper un poste de Premier ministre a été nommée en Jamaïque en 2006/2007;

Les acteurs consultés s'accordent à dire que la priorité de la CARICOM concerne toujours les questions économiques et sécuritaires et que le besoin d'analyser ces questions à travers le prisme du Genre n'est pas toujours compris de la même façon au sein de l'organisation. C'est une question importante, notamment parce que le Marché unique des Caraïbes (CSME) et l'Accord de partenariat économique (APE) ont tous deux des répercussions significatives pour les femmes et les hommes de la région. Le fait que la dernière réunion du Conseil sur le développement humain et social, qui traite spécifiquement des questions liées au genre, se soit tenue en 2005, reflète la faible priorité accordée à ces questions.

Alors que l'on adopte de plus en plus de lois contre la violence domestique au sein de la région, ce qui est plutôt encourageant, on relève également une augmentation de ces mêmes violences domestiques.

La corrélation entre la violence à l'égard des femmes et le VIH/sida est un phénomène reconnu et prioritaire. Il est à noter que les Caraïbes arrivent juste derrière l'Afrique subsaharienne en termes de VIH/sida et sont donc exposées aux conséquences sociales et économiques liées à la pandémie.

Les personnes interrogées reconnaissent généralement que les mouvements de femmes dans la région auraient besoin d'être redynamisés. Les efforts des mouvements féministes dynamiques des années 1970 à 1990 avaient donné de la visibilité et de la voix à ces questions, mais ces mouvements se sont affaiblis en passant de la notion de « Femmes dans le développement » à la notion de « Genre et Développement », et ils ont perdu de leur

109 On estime à 40 000,00 $ des Etats unis l'aide apportée au renforcement institutionnel.

110 Bien que l'UNIFEM fournisse des conseils techniques sur ces attributions, le poste de rapporteur sur la violence à l'égard des femmes sera financé via l'accord de coopération CARICOM/Espagne.

dynamisme en vieillissant, ce qui a entraîné un déclin du militantisme aussi bien sur les questions liées aux femmes que sur celles liées au genre.

La thèse de la marginalisation des hommes, apparue dans la période post-Beijing et concernant les mauvais résultats des garçons dans le système scolaire, a fait beaucoup pour détourner l'attention de ces questions d'égalité entre les sexes et d'émancipation des femmes.

Importance donnée à l'égalité entre les sexes et aux droits des femmes dans la CARICOM

Les partenaires consultés admettent généralement que les États de la CARICOM ont fait d'importants progrès dans le domaine de l'égalité entre les sexes, mais que des difficultés persistantes subsistent. Par exemple, tous les États ont ratifié la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF), la majorité d'entre eux a signé et ratifié la Convention interaméricaine pour la prévention et l'élimination de toutes les formes de violence à l'égard des femmes (*Belem do Para*) et plusieurs États ont adopté une législation contre la violence domestique. Malgré tout, la violence domestique reste un problème majeur au sein des États membres de la CARICOM. De plus, en dépit de la nomination d'un nombre croissant de femmes au Parlement et dans les ministères d'au moins quatre États membres, la participation des femmes dans les instances de prise de décisions au plus haut niveau continue à être faible. Les partenaires reconnaissent que l'égalité entre les sexes et les droits des femmes sont toujours considérés comme des sujets secondaires dans les États membres ainsi qu'au niveau de la CARICOM.

Néanmoins, la CARICOM a mis en œuvre plusieurs actions clés:

- 1978 : Création du Bureau Femmes / Nutrition
- 1980 : Établissement du Bureau des femmes avec des financements du PNUD
- 1989 à 1991 : La CARICOM a favorisé la rédaction d'une législation-type pour lutter contre les inégalités de traitement entre les sexes en matière de citoyenneté, violence domestique, salaires, héritage, harcèlement sexuel et violences sexuelles. Le processus a également bénéficié des observations provenant à la fois des agences gouvernementales et des ONG, de l'Association antillaise pour la recherche et l'action féministes (CAFRA) et de l'Association des femmes caribéennes (CARIWA). Les Ministres de la CARICOM responsables de l'intégration des femmes dans le processus de développement ont adopté une législation-type en 1991 et ont mandaté le Secrétariat pour produire une législation-type dans deux autres domaines : l'égalité de chances et de traitements dans le travail et la sauvegarde de l'enfance.
- 1996 : Égalité des sexes, justice sociale et développement : Le Plan d'action régional post-Beijing de la CARICOM pour l'année 2000 a été formulé de façon à ce que tous les États membres axent leurs efforts sur les questions suivantes : i) socialisation selon les modèles liés au genre et son impact sur les choix éducatifs et les performances des filles et des garçons, ii) relation entre la santé génésique et sexuelle des adolescents, filles et garçons, et l'augmentation continue de la violence sexuelle et domestique, iii) attitudes et normes culturelles ayant un impact négatif sur la participation des femmes à tous les niveaux de la société, iv) recherche de moyens efficaces pour intégrer le genre dans la décision politique et la planification gouvernementale, etc.
- 1996 : Le document stratégique « Vers une politique régionale sur l'égalité entre les sexes et la justice sociale », préparé par le Secrétariat du CARICOM a été adopté par les Ministres en charge des affaires féminines en 1996.
- 2003 : Plan d'action pour 2005 : Le Cadre pour intégrer le Genre dans les principaux programmes de la CARICOM offre une approche plus constructive pour intégrer ces questions dans les programmes de travail de la CARICOM et prévoit la conduite de recherches, la conception et la mise en œuvre de politiques et de programmes par les gouvernements et les ONG qui partagent la responsabilité d'œuvrer à la promotion de l'égalité entre les sexes dans la CARICOM.
- 2005 : Rétablissement du Groupe de conseil régional sur le Genre et le Développement (RAGGD) en collaboration avec l'UNIFEM. Ce groupe comprend des représentants des responsables des Bureaux Femmes et Divisions Genre et des principaux donateurs de la région.

Influence de la CARICOM sur les capacités et les agendas régionaux, nationaux et des organisations de la société civile.

Les partenaires consultés ont noté que:

- L'influence actuelle et potentielle de la CARICOM sur les plans régional et national est considérée comme faible à modérée. La mise en œuvre des décisions au niveau national semble limitée. De plus, la dilution de la fonction de l'Unité Genre, qui traite maintenant les questions liées à l'enfance et à la jeunesse, signifie qu'il n'y a plus de

ressources dédiées pour promouvoir la défense de la cause ou pour suivre les progrès dans la mise en œuvre des décisions de la CARICOM en matière de Genre, sur le plan national.

- Le Groupe de conseil régional sur le Genre et le Développement joue un rôle important pour favoriser le dialogue sur les questions liées au genre dans les États membres de la CARICOM et faciliter la communication entre les Divisions Genre et les Bureaux Femmes.

- La mise à disposition de législations-type a également beaucoup contribué aux progrès réalisés dans la région pour l'adoption de législations en matière de violence à l'égard des femmes.

- La CARICOM a aussi joué un grand rôle pour favoriser les réunions des Ministres en charge des affaires féminines, et par extension, pour obtenir un consensus sur les grandes questions liées à l'égalité entre les sexes.

Obstacles à l'engagement et/ou à l'influence de la CARICOM vis-à-vis de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes

De nombreux partenaires consultés s'accordent à reconnaître la CARICOM comme étant une « création » des États membres, si bien que lorsque ces États membres considèrent une question comme prioritaire, elle devient également prioritaire aux yeux de la CARICOM. Ainsi, l'agenda de la CARICOM est déterminé par les directives des États membres et non l'inverse. La position de la CARICOM sur l'égalité entre les sexes et les droits des femmes reflète donc essentiellement la position des États membres.

Les capacités de l'Unité Genre sont limitées, tant en termes de financement que de statut. En 1978, lorsque le précurseur de l'Unité Genre (le Bureau Femmes et Nutrition) a été créé, il employait une personne. Quelque 30 ans plus tard, l'Unité Genre emploie toujours une seule personne dont la mission a été élargie aux questions liées à l'enfance et à la jeunesse. L'un des acteurs consultés a fait remarquer que le Secrétariat de la CARICOM n'avait pas œuvré suffisamment à la promotion du travail de l'Unité Genre, ni au sein du Secrétariat, ni au plan régional. En fait, le travail de l'Unité Genre semble être très mal connu.

Bien qu'une stratégie d'intégration du Genre ait été mise en place pour le Secrétariat, la perception générale du personnel des divisions de la CARICOM est que « le genre » est le travail de l'Unité Genre. Cependant, le personnel consulté a reconnu que le genre était une question importante et qu'il était nécessaire de sensibiliser davantage le personnel, à tous les niveaux.

Il existe un besoin important de renforcer les capacités en matière d'analyse et d'intégration du genre. Les acteurs consultés reconnaissent que la compréhension des concepts et des définitions liés au genre et à l'intégration du genre est toujours insuffisante. Cela est vrai, tant au sein du Secrétariat que dans les États membres. En fait, les questions liées aux femmes sont considérées comme identiques aux questions liées au genre. Cela peut expliquer pourquoi il existe toujours une résistance à l'égard de l'intégration du genre.

Bien que la CARICOM se soit dotée d'une Charte de la société civile, les Organisations de la société civile consultées ignorent l'étendue de sa mise en œuvre ou les mécanismes qui permettent à la société civile de mener des actions de défense/de pression sur la CARICOM. Lorsque cela est couplé à une faible présence régionale de la société civile (mentionnée ci-dessus en relation avec les mouvements de femmes, mais existant peut-être aussi dans d'autres domaines), cela semble réduire l'espace de dialogue entre les « détenteurs de droits » et les « garants de ces droits » sur les questions de l'intégration régionale et de l'engagement envers l'égalité entre les sexes et les droits des femmes.

Autres principaux donateurs et partenaires de développement travaillant avec la CARICOM

ACDI – l'un des partenaires majeurs de la région. L'ACDI est représentée dans plusieurs groupes de travail établis par la CARICOM et a aussi apporté son aide lors d'initiatives de renforcement institutionnel au sein du Secrétariat.

Secrétariat du Commonwealth – Financement apporté pour l'intégration du VIH/sida dans le CRSP et lors d'examens législatifs.

Autres agences des Nations Unies – L'UNICEF a travaillé avec la CARICOM afin d'établir des exigences minimales pour les services de la petite enfance. Ils ont participé au RAGGD. Ils ont collaboré avec la CARICOM et l'UNIFEM afin de soutenir la recherche de l'Université des Indes Occidentales (UWI) axée sur les garçons et leur évolution dans le système scolaire caribéen. Ils ont également soutenu l'organisation du COHSOD sur le développement de la petite enfance et autres questions liées à l'éducation

Résultats

Pièce jointe 3.1 Quelques résultats clés du partenariat UNIFEM – CARICOM

Type de changement	Exemples	Commentaires	Concernant particulièrement
Changement des politiques et pratiques en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes	Examen de la législation-type de la CARICOM	L'UNIFEM a apporté un soutien financier, en collaboration avec le Secrétariat du Commonwealth et la Commission économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (CEPALC), pour un audit juridique de la législation-type de la CARICOM sur les questions affectant les femmes, adoptée en 1991. Les partenaires au Guyana ont indiqué que la législation-type sur la violence à l'égard des femmes avait été consultée conjointement avec celle des pays de la CARICOM, lors de l'élaboration de la législation de la Guyane.	CARICOM États membres
Nouvelles connaissances en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes	Audit Genre du Secrétariat de la CARICOM	Suite à la signature d'une convention de subvention avec la CARICOM, l'UNIFEM a accordé des ressources financières à la conduite d'un audit Genre, rendu public en octobre 2008. Celui-ci a révélé que le personnel du Secrétariat était généralement ignorant des politiques d'intégration du genre et des plans d'action de l'Unité Genre et qu'il n'utilisait pas nécessairement ces publications ou guides dans ses programmes de travail.	CARICOM États membres
	Manuel de statistiques de la CARICOM	L'UNIFEM a apporté un soutien financier à l'élaboration du manuel de statistiques de la CARICOM (à paraître) « Renforcement des capacités pour la compilation des statistiques sociales, environnementales et liées au genre : préparation d'un manuel d'utilisation ».	
Nouvelles capacités en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes	Renforcement institutionnel: Améliorer l'intégration du genre au sein du Secrétariat de la CARICOM	Soutien à la sensibilisation du personnel du Secrétariat vis-à-vis des concepts de genre et d'intégration du genre.	CARICOM
Nouvelles capacités	Révision des schémas de résultats des programmes afin d'améliorer l'intégration du genre	En tant que partenaire dans cette action, l'UNIFEM a œuvré activement avec le Partenariat pan-caribéen contre le VIH/sida (PANCAP), hôte de la CARICOM, afin de réviser le Schéma régional caribéen sur le VIH/sida sous l'angle des indicateurs relatifs au genre pour la période 2008-2012.	CARICOM États membres
Changements dans les structures et/ou pratiques des organisations régionales	Re-convocation du Comité de conseil régional sur le genre et le développement de la CARICOM	Le Comité de conseil est reconnu comme étant une tribune très utile aux partenaires de développement et à la CARICOM pour débattre d'approches communes. Bien que ce forum ait déjà existé par le passé, l'UNIFEM a contribué à le convoquer à nouveau et à le pérenniser. La CARICOM organise des forums similaires sur d'autres sujets.	CARICOM États membres

Viabilité

Le partenariat entre l'UNIFEM et la CARICOM a existé pendant presque trente ans sans protocole d'accord officiel pour orienter la collaboration. L'une des raisons émises pour expliquer la longévité et la qualité de ce partenariat est le fait qu'au début du partenariat, le personnel de l'UNIFEM et de l'Unité Genre était issu des mouvements féministes de la région. De plus, le partenariat a été renforcé par les bonnes relations personnelles existant entre les représentants des deux organisations.

Gestion du partenariat

L'un des principes de fonctionnement de l'UNIFEM consiste à nouer des partenariats avec les principales agences de la région conformément à sa mission. Ainsi, le partenariat avec la CARICOM, bien qu'imparfait, est réputé être décisif pour l'approche et la mise en œuvre des programmes de travail de l'UNIFEM. Les autres agences onusiennes interrogées notent également la nécessité de travailler en partenariat avec les organisations régionales, et, comme le disait l'une des personnes, cela est intégré dans la façon dont ils mènent leurs activités. Il est admis qu'il faut être patient lorsqu'on soutient les processus régionaux car les changements de comportement requièrent du temps. Les agences des Nations Unies telles que l'UNICEF et l'UNFPA soulignent également la nécessité de travailler en même temps sur les plans régional et national.

Nous n'avons aucune information sur les types de dépenses qui sont engagées par l'UNIFEM et la CARICOM pour cultiver et entretenir ce partenariat.

Difficultés

Dans la région, on ressent que l'émancipation des femmes et l'égalité entre les sexes ne sont pas des questions très prioritaires pour les institutions gouvernementales ou pour les entités non-gouvernementales autres que les ONG de femmes. Les performances supérieures des filles par rapport à celles des garçons dans le système éducatif sont souvent citées pour suggérer que les femmes sont maintenant en avance sur les hommes. Dans le même temps, on prête peu d'attention au fait que les succès dans l'éducation ne se soient pas traduits par des avancées sur le marché du travail ou en politique. Tant que la direction politique, aux niveaux national et régional, ne comprendra pas que l'égalité entre les sexes est fondamentale pour le développement économique et social de la région, la question ne sera pas prise au sérieux.

Les Institutions en charge des affaires féminines de la région ont encore des moyens limitées et sont situées dans des ministères du secteur social. Ces deux caractéristiques limitent souvent la possibilité pour ces institutions de participer au processus de développement politique. L'Unité Genre et Développement a besoin de ressources adaptées pour traiter efficacement l'intégration du genre ainsi que le problème crucial de la violence liée au genre dans l'ensemble de la région. Un seul fonctionnaire, dont la mission s'étend aussi à d'autres problèmes importants, est insuffisant pour faire progresser les objectifs liés au genre.

Il reste encore beaucoup à faire pour l'intégration de ces questions dans les Caraïbes. De plus, les décisions de la CARICOM n'ont pas force obligatoire pour les États membres ; il faut donc une certaine volonté politique au niveau des pays pour mettre en œuvre des politiques progressistes en faveur des droits des femmes et de l'égalité entre les sexes. Du fait de ses moyens limités, l'UNIFEM adopte une bonne stratégie en travaillant avec les organisations régionales ; cependant, l'UNIFEM peut aussi avoir besoin de chercher des approches et des organisations alternatives dans la région s'il souhaite renforcer ses contributions au niveau politique à l'échelon national.

L'égalité entre les sexes est maintenant un thème transversal dans tous les programmes de l'ONU, et il serait utile que ces questions soient clarifiées en raison du rôle de l'UNIFEM vis-à-vis d'organes tels que l'UNFPA.[111]

111 Tandis que le rôle de soutien de l'UNIFEM est clair vis-à-vis du Bureau Genre, il l'est moins en ce qui concerne les Mécanismes nationaux de promotion des femmes .

Opportunités

L'UNIFEM a construit un solide capital social dans ses relations avec ses partenaires de la région et il est généralement apprécié pour les compétences techniques en matière de genre qu'il peut apporter pour influencer des questions critiques, ainsi que pour son approche collaborative dans son travail auprès d'autres organisations donatrices, de la CARICOM et des institutions nationales. Le réseau de l'UNIFEM, constitué d'organisations de femmes et de groupes de la société civile, sert de ressource à d'autres agences de l'ONU telles que l'UNICEF. Les partenaires consultés reconnaissent tous que les réussites de l'UNIFEM sont exceptionnelles, étant donné ses moyens très limités. L'UNIFEM doit établir une stratégie sur la façon dont il peut exploiter cette image positive pour nouer une relation plus efficace au niveau politique de la CARICOM.

Le récent travail de l'UNIFEM sur l'économie et le commerce (étude APE et Genre) pourrait jouer un rôle important pour sensibiliser le Secrétariat de la CARICOM à l'intérêt de considérer ces questions sous l'angle du genre. À cet égard, un retour sur d'autres expériences régionales (Mercosur) visant à intégrer les droits des femmes dans les questions de commerce et d'économie pourrait être utile à l'Unité Genre et Développement dans ses efforts pour intégrer le genre au sein du Secrétariat.

Les partenaires consultés s'accordent à dire qu'il pourrait y avoir une collaboration plus poussée avec l'UNIFEM sur les forums et les listes de discussion électroniques, comme l'a fait la Commission économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (CEPAL) lors de la préparation des réunions régionales.

La Banque caribéenne de développement et la Banque interaméricaine de développement ont toutes deux des politiques d'intégration du genre liées à leurs programmes respectifs dans la région. Un partenariat avec ces agences pourrait contribuer à la réussite de la mission de l'UNIFEM au niveau national.

Il y a nécessité pour l'UNIFEM de renforcer son influence au niveau politique et, à court terme, il est peut-être plus facile de le faire sur la base de questions spécifiques (violence à l'égard des femmes, développement de la petite enfance, VIH/sida). Le rôle que doit jouer le Rapporteur spécial sur la violence à l'égard des femmes offre un modèle intéressant qui cible les niveaux hiérarchiques élevés du Secrétariat et les chefs du Gouvernement. Ce type d'efforts (qui visent à influencer les priorités des chefs de gouvernement) peut réellement réussir à franchir ce niveau et à s'imposer.

Le processus actuel de programmation stratégique de la CARICOM est une opportunité potentielle et les résultats de l'audit Genre et de l'Unité Genre et Développement pourraient peut-être l'orienter. Le Plan d'action visant à intégrer le genre pourrait être réactivé et réexaminé sur la base de sa pertinence et de sa faisabilité vis-à-vis des priorités actuelles de la région et du plan stratégique. Alors que la CARICOM commence à se tourner vers une gestion axée sur les résultats (soutenue par la Division Programmation stratégique et Évaluation), il sera important que le Plan d'action soit clairement relié à l'ensemble des objectifs et des résultats de la CARICOM afin d'obtenir une meilleure adhésion du Secrétariat.

L'UNIFEM apporte un soutien important aux acteurs régionaux de la société civile qui peuvent défendre la cause des droits des femmes auprès de la CARICOM. C'est l'un des rôles que l'UNIFEM a joués par le passé et d'autres agences des Nations Unies s'inspirent du succès de l'UNIFEM dans ce domaine. Dans le même temps, il pourrait être nécessaire de travailler avec la CARICOM pour préciser dans quel cadre les défenseurs des droits des femmes et de l'égalité entre les sexes ont le plus de chances de faire entendre leur voix sur certaines de ces questions.

La récession économique mondiale peut être une opportunité pour harmoniser les approches et les programmes des donateurs de la région. En théorie, les réductions de budget pourraient permettre de renforcer la collaboration, notamment entre les agences des Nations Unies.

L'UNIFEM peut envisager de développer un accord-cadre pluriannuel ou une « convention de partenariat » plus formelle, précisant explicitement la raison d'être du partenariat, les avantages attendus pour les deux parties ainsi que les rôles et responsabilités de chacun. La convention est également une bonne façon d'établir des priorités conjointes et permettrait de préciser la vision de la CARICOM quant à son rôle dans la région, par exemple pour convoquer et renforcer les pouvoirs des Institutions nationales en charge des affaires féminines. Après de nombreuses années de collaboration, il est probablement opportun de réexaminer le partenariat UNIFEM-CARICOM et d'utiliser l'accord-cadre pour s'efforcer de mieux appréhender la façon dont les deux organisations voudraient travailler ensemble dans la région.

3.2 Partenariat UNIFEM – SICA/ COMMCA [112]

Mission menée par entretiens téléphoniques: Mars et Avril 2009
Équipe: Katrina Rojas, Elisabetta Micaro et Emilie Peter (Universalia)

Contexte organisationnel

La création du Système d'intégration centraméricain (*Sistema de Integración Centroamericana* – SICA) en 1991 a revivifié un long processus d'intégration régionale datant de 1951, avec la signature de la *Carta de San Salvador*, qui est à l'origine de *l'Organisación de Estados Centroamericanos* (ODECA). Le principal objectif du SICA est l'intégration des pays d'Amérique centrale dans une zone de « paix, liberté, démocratie et développement »[113]. Le SICA regroupe sept pays d'Amérique centrale : le Belize, le Costa Rica, le Guatemala, le Honduras, le Nicaragua, le Panama, le Salvador. Le SICA est constitué d'organes économiques et sociaux, des « organismes » ou des « institutions », ces dernières comprenant les secrétariats techniques et les institutions spécialisées. Les organismes représentent les principales instances pour les prises de décisions politiques ou les accords régionaux, et les institutions fournissent les mécanismes permettant de mettre en œuvre ces accords. Une table des organismes et institutions du SICA est fournie dans l'appendice I.

En 2002, sous la direction de l'Institution en charge des affaires féminines (Mécanisme national de promotion des femmes) du Guatemala (*Secretaría Presidencial de la Mujer de Guatemala*-SEPREM), le Conseil des Ministres des affaires féminines d'Amérique centrale (*Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica*) – connu sous le nom de COMMCA – a été mis en place. Le COMMCA regroupe les Institutions en charge des affaires féminines du Costa Rica, du Belize, du Salvador, du Guatemala, du Honduras, du Nicaragua et du Panama, remplaçant ce qui s'appelait le Réseau des Bureaux pour les femmes d'Amérique centrale (*Red de Oficinas de la Mujer de Centroamérica*). Depuis 2005, le COMMCA appartient officiellement à la structure du SICA.[114] Le processus fut par la suite ratifié par un Accord de coopération fonctionnelle en 2007. Peu après, le COMMCA a établi son premier secrétariat dans les bureaux du secrétaire général du SICA.

112 Cette étude a été conduite par des entretiens téléphoniques contrairement aux autres études qui ont donné lieu à des visites sur le terrain. En raison de cette méthode différente, les données collectées sont quelque peu différentes de celles des autres études, et à certains égards, les analyses et observations sont moins approfondies. Ces différences se reflètent dans la structure de cette étude.

113 Site Web SICA

114 Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica, Plan Estratégico 2006-2009, Octubre 2005, p. 2.

La mission du COMMCA est de fournir des analyses et des recommandations sur les questions politiques, économiques, sociales, environnementales et culturelles des pays membres du SICA, dans le but de soutenir le développement de politiques permettant de transformer la situation, la position et la condition des femmes dans cette région. Le COMMCA a défini trois thèmes prioritaires dans son plan stratégique 2006-2009 : (i) l'autonomie économique des femmes, (ii) la participation politique des femmes, et (iii) la santé des femmes. Dans ces domaines, le COMMCA inclut dans son programme de travail *la violence à l'égard des femmes et le trafic de femmes.*

Partenariat UNIFEM – Organisations régionales

Historique: La relation entre l'UNIFEM et le COMMCA s'est largement développée dans le contexte d'un programme régional de l'UNIFEM pour l'émancipation économique des femmes connu sous le nom d'AGEM (*La Agenda Económica de las Mujeres*).[115] L'AGEM a pour but de réduire la pauvreté et les inégalités entre les sexes en mettant l'accent sur l'émancipation économique des femmes et leur rôle dans la gouvernance du développement économique. L'AGEM, mis en œuvre en collaboration avec le PNUD, a initié sa première phase en 2003 et en est maintenant à sa seconde phase. L'AGEM dispose de coordinateurs dans chacun des pays membres du COMMCA. Le président par intérim du COMMCA siège au Comité exécutif régional de l'AGEM. L'efficacité du travail régional du programme de l'AGEM est étroitement liée au COMMCA. L'AGEM a soutenu l'un des thèmes prioritaires du plan stratégique du COMMCA, à savoir la mise en exergue de l'autonomie économique des femmes.

Protocole d'accord : Au début de la seconde phase de l'AGEM, un protocole d'accord a été signé entre l'UNIFEM et le COMMCA pour clarifier les responsabilités de chaque partie. Il n'y a pas d'accord formel qui encadre la coopération globale de l'UNIFEM avec le COMMCA en dehors des initiatives spécifiques à l'AGEM.

Stratégies principales: L'UNIFEM a utilisé les stratégies suivantes pour soutenir le COMMCA:

- Apporter une assistance technique au COMMCA par la recherche (AGEM) ;
- Fournir des conseils politiques et techniques aux ministres, comme cela est demandé ;
- Fournir une « mémoire institutionnelle » et d'autres soutiens à la présidence par intérim du COMMCA ;
- Au niveau national, l'AGEM souhaite renforcer les Mécanismes nationaux de promotion des femmes dans leurs propres gouvernements et développer des liens avec d'autres secteurs de la société (universités, ONG, secteur privé, etc.) ;

L'UNIFEM n'a pas apporté de financement direct au COMMCA.

Contexte des organisations régionales

Contexte externe lié au processus d'intégration et d'égalité des sexes

Les problèmes majeurs dans le contexte du COMMCA - et du partenariat entre l'UNIFEM et le COMMCA – incluent: le cadre institutionnel variable - et souvent insuffisant – pour la promotion des droits des femmes et de l'égalité des sexes au niveau national ; un processus d'intégration qui a évolué lentement et dans des zones restreintes, avec peu de participation de la part des femmes ; un mouvement féministe qui n'est pas toujours allié au Mécanisme national de promotion des femmes et qui a peu de moyens d'expression ou d'articulation au niveau régional. Ces problèmes sont brièvement développés ci-dessous.

- Dans les années 1990, les pays d'Amérique centrale ont commencé à développer leur législation et leurs politiques liées à l'égalité entre les sexes et à mettre en place les Mécanismes nationuxl de promotion des femmes. Bien que ces mécanismes se soient officiellement consacrés à l'intégration de l'égalité entre les sexes, leur pouvoir diffère selon les pays et la plupart du temps, les institutions ou

115 Le projet s'intitule "Creando capacidades para el análisis de género de las economías de la región y condiciones para el posicionamiento de la agenda de las mujeres en la nueva etapa de la apertura comercial."

ministères pour les femmes ne sont pas perçus comme des acteurs prépondérants au sein des gouvernements. Parfois, avec le changement de gouvernements, les Mécanismes nationaux de promotion des femmes risquent la disparition. Dans ce contexte, l'influence effective de ces mecanismes dans les organismes régionaux intergouvernementaux varie considérablement d'un mandat à un autre et d'un pays à un autre.

- Les femmes s'impliquaient très peu dans le processus d'intégration des années 1950 et 1960. Cependant, la création du SICA, avec ses réformes du cadre institutionnel d'Amérique Centrale, a commencé à instaurer un langage normatif sur l'égalité entre les sexes, du point de vue d'un organisme régional intergouvernemental. Le *Tratado de San Salvador,* qui établit le cadre institutionnel pour l'intégration sociale dans la région (1995), a exprimé le besoin de développer le potentiel des hommes et des femmes, et a introduit les principes de non-exclusion, non-violence et non-discrimination basées sur le sexe. Bien que ce discours ait été présent depuis les débuts du SICA, le changement survenu dans les politiques, programmes et allocations de ressources pour modifier les mœurs a mis longtemps à se matérialiser. De plus, la participation des femmes aux décisions importantes prises au niveau régional est toujours limitée.[116]

- Les avancées du SICA en matière d'intégration se sont faites dans le domaine économique et dans celui des usages, le social restant à la traîne. Les chefs d'Etat ont toutefois approuvé récemment *l'Agenda Estrategica Social* (Décembre 2008) qui, lorsqu'il disposera de toutes les ressources nécessaires, aura des chances de donner une nouvelle impulsion à un agenda social incluant l'égalité entre les sexes. Les efforts menés récemment pour renforcer le sous-système dédié aux problèmes sociaux, nommé SISCA, sont l'un des développements les plus importants mentionnés par les personnes interrogées. Le SISCA dispose maintenant de trois divisions, d'un personnel plus nombreux et d'un potentiel d'intérêts et de ressources pour soutenir des programmes qui pourraient inclure les problèmes d'inégalités entre les sexes.

- Certaines caractéristiques de la société civile et de la relation avec les Mécanismes nationaux de promotion des femmes constituent aussi une partie du contexte de l'Amérique centrale.
  - Au niveau national, la relation entre les mécanisme nationaux de promotion des femmes et les organisations de la société civile, en particulier les mouvements féministes, varie selon les pays. Elle peut aussi changer à l'intérieur d'un même pays, selon le gouvernement en place. Il est cependant fréquent que ces relations soient tendues. La création de forums de discussion est souvent nécessaire au niveau national pour les pays de la région. Ce rôle a parfois été assumé par les agences des Nation Unies.
  - Au niveau régional, la réforme des institutions entraîne des opportunités d'engagement pour la société civile, essentiellement grâce aux organisations reconnues comme membres du *Consejo Consultivo*, l'organisme officiel pour la participation de la société civile dans le cadre du SICA. Le *Foro de Mujeres para la Integración Centroamericana* (FMIC) représente les organisations de femmes au *Consejo Consultivo*. Le FMIC a pris des mesures pour renforcer son influence dans les négociations commerciales, en mettant plus récemment l'accent sur les Accords de Partenariats Economiques (APE) avec l'Union Européenne. L'AGEM a soutenu ces efforts. Même si le FMIC est l'interlocuteur officiel, il n'est pas totalement représentatif de l'ensemble des organisations de femmes.

Contexte du COMMCA

Les caractéristiques suivantes du COMMCA sont importantes pour la compréhension de son évolution.

- C'est une entité relativement jeune, mais officiellement reconnue dans chacun des pays membres. Son secrétariat technique a été créé il y a seulement deux ans.

- Comme pour d'autres organes ministériels du SICA, l'efficacité du COMMCA est affectée par la rotation de sa présidence par intérim qui exerce la direction du Conseil. Cette rotation s'effectue tous les six mois pour être en phase avec celle de la présidence par intérim du SICA.

- En plus de ses États membres, le COMMCA comprend des observateurs (le Mexique et la République Dominicaine) qui facilitent la coopération entre les États de la région.

- Comme noté plus haut, il existe des différences de moyens institutionnels parmi les Mécanismes nationaux de promotion des femmes membres du COMMCA, en grande partie à cause de leur statut dans le gouvernement et des ressources mises à leur disposition. Contrairement aux ministères de l'Éducation, qui ne risquent pas de disparaître

116 Amariles Erazo, Fabiola, Carolina Escobar Sarti, Fabrizio Feliciani, "Evaluación Externa Intermedia de la Segunda Fase del Programa Regional. Creando capacidades para el análisis de género de las economías de la región y condiciones para el posicionamiento de la agenda de alas mujeres en la nueva etapa de la apertura comercial," Informe Preliminar, Diciembre 2008..

lors d'un changement de priorités gouvernementales, les Mécanismes nationaux de promotion des femmes courent ce risque. Les différences de dispositions institutionnelles en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes reflètent aussi les degrés variables d'engagement des États membres.

- Des changements dans les gouvernements des États membres et dans les directions des Mécanismes nationaux de promotion des femmes ont des répercussions sur l'affiliation et le rôle dirigeant du COMMCA.

- Le COMMCA a eu trois partenaires principaux. L'AECI a été un partenaire significatif pour le COMMCA en fournissant des fonds pluriannuels à travers un projet régional. L'UNFPA soutient également le COMMCA, notamment en apportant son assistance au Président par intérim. L'UNIFEM a apporté son soutien via l'AGEM et son engagement continu en tant que conseiller technique.

Contexte de l'UNIFEM

Le contexte des relations entre le COMMCA et l'UNIFEM est fourni par l'AGEM et un désir de renforcer le cadre institutionnel des Mécanismes nationaux de promotion des femmes en Amérique centrale. L'AGEM a permis à l'UNIFEM d'avoir des coordinateurs dans chacun des pays du COMMCA. La relation entre l'AGEM et le COMMCA est du ressort du bureau sous-régional pour le Mexique, l'Amérique centrale et la République Dominicaine.

Selon le COMMCA, le SICA et d'autres partenaires, l'UNIFEM est capable d'ajouter une plus-value grâce à :

- Ses contributions en matière de recherche qui alimentent les actions militantes du COMMCA ;

- Ses compétences techniques en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes

- Sa connaissance des méthodologies et sa capacité à favoriser les échanges avec d'autres agences.

Résultats

Comme cela a été mentionné précédemment dans la partie « Contexte », le COMMCA n'est qu'au début de son développement et il est encore trop tôt pour noter son influence sur le SICA ou au niveau national. Le but de cette partie est de souligner quelques-unes des contributions du COMMCA envers la région. Nous nous intéressons à quelques exemples particuliers issus de la collaboration avec l'UNIFEM, mais la plupart des changements signalés sont le résultat de la collaboration et de la contribution de nombreux acteurs. Et l'AECI mérite une reconnaissance à cet égard.

Pièce jointe 3.2 Quelques résultats clés du partenariat UNIFEM – COMMCA

Type de changement	Exemples	Commentaires
Changement des politiques et pratiques en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes	Niveau régional : L'existence du COMMCA en tant qu'organe politique dans le cadre institutionnel du SICA est une grande réussite des ministres. Il apporte crédibilité et soutien aux mécanismes nationaux et à leurs propositions politiques au niveau national. Le protocole de Tegucigalpa donne aux ministres du COMMCA la possibilité de préparer les thèmes de discussion des Présidents d'Amérique centrale. Ils ont demandé un sommet présidentiel spécial en 2009 sur *Le genre, l'intégration et le développement*. Le COMMCA et son secrétariat ont apporté leur vision de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes dans des documents sur la politique du SICA tels que : 1. La stratégie en matière de changement climatique	Le rôle dirigeant a été assuré par les Ministres. L'UNIFEM et d'autres partenaires, comme l'AECI, ont apporté leur contribution. Le Secrétariat du COMMCA est hébergé dans les bureaux du Secrétariat général. D'un point de vue stratégique, c'est une évolution positive permettant au Secrétariat d'installer le COMMCA au sein du SICA.

Type de changement	Exemples	Commentaires
	2. La stratégie en matière de santé régionale pour l'Amérique centrale et la République Dominicaine 3. La stratégie pour la sécurité démocratique en Amérique centrale et au Mexique, en particulier la partie 4 sur la violence à l'égard des femmes Niveau national : L'étude sur les employés de maison a été utilisée par l'*Asociación de Trabajadoras Domésticas* (Astradomes) et par des parlementaires du Costa Rica pour défendre une loi pour les employés de maison (qui devrait passer en avril 2009). Une loi limitant leur temps de travail quotidien à huit heures a été adoptée	
Nouvelles connaissances en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes	La diffusion des connaissances permet aux mécanismes nationaux de promotion des femmes de s'informer sur les problèmes d'égalité entre les sexes et d'avoir un point de vue régional sur la question. De plus, cela les oblige à comparer les résultats entre les pays et pourrait amener des solutions appropriées dans la région. Les études de l'AGEM ont été présentées au COMMCA et ont fourni des données utiles à la défense de la cause. On peut noter en particulier les recherches de l'AGEM sur les employés de maison, qui ont constitué une bonne base pour la défense de cette cause au Costa Rica. Le COMMCA a aussi réalisé des études sur le trafic et une cartographie de l'égalité entre les sexes.	
Nouvelles capacités en matière d'égalité entre les sexes et de droits des femmes	Le COMMCA a élaboré un plan stratégique 2006-2009 afin d'articuler ses priorités. Mise en place d'un petit Secrétariat technique du COMMCA dans les bureaux du Secrétariat général du SICA en 2007. Prise de position commune présentée par le COMMCA aux réunions préparatoires pour la dixième Conférence régionale d'Amérique latine et des Caraïbes sur les femmes (l'UNIFEM a fourni les données techniques). Une meilleure communication, par le biais d'un site web et d'une newsletter AGEM/COMMCA, avec le soutien de l'UNIFEM (ce travail a été réalisé avec l'aide d'un stagiaire). Bien qu'il n'y ait pas de rendez-vous systématiques, le COMMCA a tenu ses premières réunions avec des organisations de la société civile, avec le soutien de l'AECI et de l'UNIFEM.	Ces capacités sont également soutenues par l'AECI. La mise en place du Secrétariat peut non seulement aider à faire avancer le travail du Conseil, mais elle a de plus une importance symbolique du fait que le COMMCA est officiellement incorporé au SICA, et comme décrit plus haut, cette intégration est stratégique.

Viabilité

La viabilité des initiatives du SICA en matière d'égalité entre les sexes dépend en partie de la continuité et de la cohérence des approches du COMMCA. C'est un réel défi de maintenir des initiatives viables dans le cas d'un organisme ministériel qui, comme le COMMCA, voit ses membres et sa présidence changer régulièrement.

À cause des changements de présidence fréquents au COMMCA, l'un des rôles de l'UNIFEM a été de soutenir les transitions et de servir de mémoire organisationnelle au COMMCA.

Le Secrétariat joue un rôle clé dans le soutien de ces initiatives. Il a la lourde responsabilité de gérer les processus et les relations au sein du SICA, de même que les dynamiques politiques inhérentes à tout organisme de ce genre.

Parallèlement au soutien qu'il apporte au COMMCA dans l'organisation de réunions et de conférences régionales, le projet de l'AGEM – la principale voie de coopération entre l'UNIFEM et le COMMCA – a joué un rôle clé en apportant un soutien technique au Secrétariat du COMMCA et en fournissant une base de données et d'informations à l'élaboration des politiques. Le lien avec l'AGEM a apporté de nombreux bénéfices aux partenaires. Cependant, il soulève aussi des questions quant à la viabilité de ce partenariat. Maintenant que l'AGEM touche à sa fin, l'UNIFEM va devoir reconsidérer la meilleure manière de poursuivre cette relation en dehors du financement de projets spécifiques.

Conclusions

L'UNIFEM soutient le COMMCA car l'existence d'un tel Conseil renforce le cadre institutionnel centraméricain des Mécanisme nationaux de promotion des femmes. En d'autres termes, au niveau national, un organisme politique comme le COMMCA apporte des avantages intangibles et symboliques pour une meilleure crédibilité de ces mécanismes. Les partenaires interrogés ont tous confirmé l'importance du COMMCA en tant qu'espace politique de la région qui a encore besoin d'être renforcé.

Le COMMCA en est encore à ses débuts. Il est prématuré d'attendre des résultats significatifs aux niveaux régional et national en termes d'environnement politique pour l'égalité entre les sexes et les droits des femmes. Le COMMCA n'a pas encore pu influencer fortement les organismes et les institutions du SICA. Le développement des compétences du COMMCA a été la priorité de cette phase initiale. Le plan stratégique et la mise en place du Secrétariat sont des étapes importantes dans ce sens.

L'AGEM a été l'intermédiaire principal des relations entre l'UNIFEM et le COMMCA. L'AGEM est connu et apprécié d'une manière générale pour ses contributions aux programmes économiques menés en faveur des femmes dans la région. Les relations de l'UNIFEM avec le COMMCA ont bénéficié du lien étroit avec la mise en œuvre de l'AGEM. Le fait d'avoir mis en œuvre un programme économique sur les femmes a permis à l'UNIFEM d'avoir du personnel dans chacun des pays, un meilleur réseau aux niveaux national et régional, et des compétences techniques ou de recherche permettant de répondre à la demande d'assistance technique des ministres du COMMCA. Ce programme a aussi donné la possibilité de relier des initiatives nationales au programme régional du SICA.

L'UNIFEM a été désigné par les ministres interrogés comme un partenaire naturel qui peut soutenir les institutions gouvernementales sur les questions d'égalité entre les sexes et de droits des femmes en Amérique centrale – à la fois aux niveaux régional et national. Par là, ils signifient que l'engagement pris par l'UNIFEM envers le gouvernement – *la institucionalidad* – est la clé du progrès dans le domaine de l'égalité entre les sexes et des droits des femmes.

Prochaines étapes

Cette section donne un bref aperçu des possibilités de coopération et des pistes de réflexion pour la relation UNIFEM-COMMCA à l'avenir.

- **Compétences du COMMCA:** L'engagement de l'UNIFEM pour l'année prochaine peut favoriser une revitalisation du COMMCA. Cette revitalisation pourrait comprendre un soutien technique et financier à la mise à jour du plan stratégique du COMMCA. De même, il faut que l'UNIFEM - ou d'autres partenaires – continuent à renforcer le Secrétariat pour qu'il puisse mettre en place et gérer la stratégie et les processus politiques du COMMCA. Il ressort de l'étude que l'existence d'un point focal de l'UNIFEM au Secrétariat du COMMCA pourrait permettre à l'UNIFEM de mieux soutenir techniquement le COMMCA et de fournir un interlocuteur neutre qui pourrait faciliter les processus. Cela aurait des répercussions sur les ressources destinées à l'UNIFEM.

- **Accord de coopération UNIFEM-COMMCA**: Alors que le COMMCA va de l'avant, un accord-cadre exposant les grandes lignes de la collaboration entre le COMMCA et l'UNIFEM (en dehors de projets ou programmes particuliers) pourrait être bénéfique. Cela confirmerait l'engagement de l'UNIFEM envers le COMMCA, indépendamment des financements de projets (comme celui actuellement en cours avec l'AGEM). Cela pourrait également affecter les ressources de l'UNIFEM qui devraient alors être prises en compte dans la stratégie sous-régionale.

- **Articulation de la stratégie du COMMCA avec les projets mis en œuvre au niveau national:** Les pays membres du COMMCA n'ont pas tous les moyens ou les compétences nécessaires pour répondre aux priorités du plan d'action ou de la stratégie régionale à l'échelon des pays. Le COMMCA – avec le soutien de l'UNIFEM et d'autres partenaires – pourrait aider à relier les projets mis en œuvre dans la région au niveau national (par l'UNFPA et d'autres encore) et le travail du COMMCA. De la même façon que l'AGEM a aidé le COMMCA, d'autres projets mis en place au niveau national pourraient être présentés et coordonnés au niveau régional par le COMMCA.

- **L'engagement du COMMCA envers la société civile.** L'UNIFEM a soutenu le dialogue entre le COMMCA et les organisations de femmes. Etant donné les difficultés qui pèsent sur les relations entre le gouvernement et la société civile dans la plupart des pays de la région, il est difficile de créer des espaces régionaux pour la société civile qui feraient pendant au SICA. Ainsi, l'UNIFEM peut s'appuyer sur ses relations historiques avec les mouvements de femmes pour continuer à « faciliter » le dialogue entre le COMMCA et la société civile.

- **Opportunités du SICA en 2009/2010 :** Le plan pluriannuel du SICA est en cours d'élaboration. À la fin de l'année 2009, une réunion spéciale des Présidents autour du thème Genre, Intégration et Développement est prévue. L'UNIFEM soutiendra activement ce projet et la réunion en elle-même pourra être une tribune d'importance pour plaider cette cause. De même, l'*Agenda Estratégica Social*, qui a été récemment approuvé, donne une autre chance à l'UNIFEM et au COMMCA de défendre l'insertion de l'égalité des sexes et des droits des femmes dans l'agenda de l'intégration sociale.

- **Élargissement de la stratégie de l'UNIFEM visant, au-delà du COMMCA, à influencer le SICA.** Le COMMCA a été le pilier de la stratégie régionale de l'UNIFEM par le biais du SICA. Cependant, si l'UNIFEM souhaite œuvrer via la plateforme régionale pour soutenir le changement au niveau national, il devra mener une stratégie plus diversifiée. Les changements interviendront trop lentement si l'UNIFEM se concentre exclusivement sur le COMMCA. Le COMMCA doit continuer à être un partenaire du fait que le Conseil a encore besoin de renforcer sa légitimité et d'augmenter sa capacité à négocier et à influencer le système régional d'intégration. En même temps, l'UNIFEM pourrait vouloir poursuivre ses relations avec d'autres instances du système d'intégration – SISCA, SIECA et d'autres encore. Un certain nombre de personnes interrogées ont noté que si l'UNIFEM souhaitait influencer l'insertion de l'égalité des sexes et des droits des femmes dans l'agenda de l'intégration, il faudrait qu'il s'engage non seulement par l'intermédiaire du COMMCA mais aussi par celui des autres organismes et institutions du SICA. Les principaux points d'accès pourraient être donnés par l'agenda social stratégique qui est actuellement mis en œuvre par le SISCA. Là encore, des ressources seraient nécessaires pour diversifier davantage la stratégie au niveau régional.

- **Partage de l'expérience de l'UNIFEM dans ses relations avec le COMMCA, le REM et le REMMA :** L'UNIFEM a travaillé avec le COMMCA en Amérique centrale, le REM (*Mercosur*) et le REMMA *(Comunidad Andina de Naciones)* qui sont tous des organes ministériels reliés d'une manière ou d'une autre à des organisations intergouvernementales d'intégration régionale. Le renforcement d'un tel espace « politique » diffèrera sans doute du renforcement d'une Unité Genre interne à une organisation régionale, lequel a déjà été testé dans d'autres organisations régionales et dans d'autres régions. Par exemple, il semblerait qu'une telle approche exige de l'UNIFEM qu'il entretienne de solides relations avec chaque Mécanisme national de promotion des femmes. L'UNIFEM joue un rôle de conseiller auprès des Ministres – pour les questions à la fois techniques et politiques. Il doit aussi, parfois, être capable d'assurer une médiation ou une conciliation lorsque des désaccords surviennent parmi les ministres ou lorsque le contexte politique régional limite les interactions entre ces mécanismes. À long terme, l'expérience de l'UNIFEM Bureau d'Amérique Latine avec le COMMCA, le REM, etc. peut nous apprendre quelque chose. Nous souhaiterions encourager l'UNIFEM à poursuivre cette expérience de suivi, de documentation et d'enseignement.

- **Relations plus solides entre l'UNIFEM et chaque .** Mécanisme national de promotion des femmes. L'UNIFEM est sollicité pour soutenir le cadre institutionnel de l'égalité entre les sexes au niveau national. Les personnes interrogées dans les Ministères et les institutions ont toutes suggéré que l'UNIFEM pouvait encore renforcer ses relations avec chaque mécanisme national. Un appel a été lancé pour un engagement suivi au-delà du soutien spécifique à un projet. Comme cela a été dit ci-dessus, les relations de l'UNIFEM avec chaque Mécanisme national sont aussi un facteur déterminant de sa capacité à remplir un rôle efficace avec le COMMCA au niveau régional

Appendice I

Organismes et institutions du SICA

Organismes	
Organes principaux	Assemblée des Présidents
	Conseil des Ministres
	Comité Exécutif (CE-SICA)
	Secrétariat général (SG-SICA)
Autres organes	Assemblée des Vice-présidents
	Parlement centraméricain (PARLACEN)
	Cour de justice centraméricaine (CCJ)
	Comité consultatif (CC-SICA)
Institutions	
Secrétariats (en liaison directe avec le Secrétariat général du SICA)	Secrétariat général de la Coordination éducative et culturelle centraméricaine (SG-CECC)
	Secrétariat de l'intégration économique centraméricaine (SIECA)
	Secrétariat exécutif du Conseil monétaire centraméricain (SE-CMCA)
	Secrétariat pour l'intégration touristique centraméricaine (SITCA)
	Secrétariat d'intégration sociale centraméricaine (SISCA)
	Secrétariat exécutif du Conseil des ministres de la Santé d'Amérique centrale (SE-COMISCA)
	Secrétariat technique du Conseil des ministres en charge des femmes d'Amérique centrale (ST-COMMCA)
	Secrétariat exécutif de la Commission centraméricaine de l'environnement et du développement (SE-CCAD)
	Secrétariat exécutif du Conseil de l'agriculture centraméricain (SE-CAC)
Institutions spécialisées	Banque centraméricaine d'intégration économique (BCIE)
	Conseil de contrôle régional du SICA (CFR-SICA)
	Institut centraméricain d'administration publique (ICAP)
	Centre de promotion de la petite entreprise et de la micro-entreprise en Amérique centrale (CENPROMYPE)
	Conseil d'enregistrement immobilier d'Amérique centrale et du Panama (CRICAP)
	Conseil centraméricain de protection du consommateur (CONCADECO)
	Conseil supérieur universitaire centraméricain (CSUCA)
	Commission pour le développement scientifique et technologique de l'Amérique centrale et du Panama (CTCAP)
	Comité centraméricain de coopération sur les hydrocarbures (CCHAC)
	Conseil d'électrification de l'Amérique centrale (CEAC)
	Commission régionale d'interconnexions électriques (CRIE)

Organismes	
	Ente Operador Regional (EOR)
Institutions spécialisées (Suite)	Commission technique régionale des télécommunications d'Amérique centrale (COMTELCA)
	Corporation des services de navigation aérienne d'Amérique centrale (COCESNA)
	Commission des transports maritimes d'Amérique centrale (COCATRAM)
	Centre de coordination pour la prévention des catastrophes naturelles en Amérique centrale (CEPREDENAC)
	Comité régional des ressources hydrauliques (CRRH)
	Forum sur l'eau potable et l'assainissement pour l'Amérique centrale et la République Dominicaine (FOCARD-APS)
	Conseil des institutions de sécurité sociale d'Amérique centrale et de République Dominicaine (CISSCAD)
	Institut de nutrition d'Amérique centrale et du Panama (INCAP)
	Unité de coordination des organisations centraméricaines du secteur des pêches et de l'aquaculture (OSPESCA)
	Conseil de l'isthme centraméricain pour les sports et les loisirs (CODICADER)
	Commission permanente centraméricaine pour l'élimination de la production, du trafic, de la consommation et de l'usage illicites des stupéfiants et des substances psychotropes (CCP)
	Commission pour le plan Trifinio (CTPT)

Source : Site Web SICA